



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Implementace metody Balanced Scorecard ve stavebním podniku  
Implementation of the Balanced Scorecard Method in Construction Company

Student:

Bc. Ivana Frydryšková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ivana Frydryšková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: Implementace metody Balanced Scorecard ve stavebním podniku  
Implementation of the Balanced Scorecard Method in Construction Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska výkonnosti podniku a metody BSC
  3. Implementace metody Balanced Scorecard
  4. Shrnutí, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

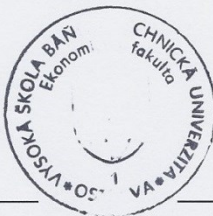
DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.  
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.  
VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

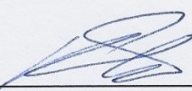
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

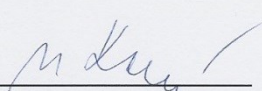
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení:**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci, přílohy i všechnu použitou literaturu vypracovala samostatně.“

A handwritten signature in blue ink, reading "Bc. Frydryšková", written over a dotted line.

Bc. Ivana Frydryšková

V Ostravě dne 26. 4. 2013

## Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Teoreticko-metodologická východiska výkonnosti podniku a metody BSC .....</b>	<b>7</b>
2.1 Výkonnost společnosti .....	7
2.1.1 Tradiční přístup k měření výkonnosti .....	8
2.1.2 Moderní přístup k měření výkonnosti .....	15
2.1.3 Komplexní přístup měření výkonnosti .....	17
2.2 Metoda Balanced Scorecard.....	17
2.2.1 Perspektivy Balanced Scorecard .....	22
2.2.2 Omezení a přínosy Balanced Scorecard .....	28
2.2.3 Tvorba Balanced Scorecard .....	30
2.2.4 Implementace Balanced Scorecard .....	31
2.3 Zavedení Balanced Scorecard .....	32
2.3.1 Odvození strategických cílů .....	33
2.3.2 Vznik vztahů příčin a následků .....	34
2.3.3 Výběr měřítek.....	35
2.3.4 Stanovení cílových hodnot .....	36
2.3.5 Určení strategických akcí .....	36
2.4 Postup realizace při navržení implementace metody BSC .....	37
<b>3. Implementace Balanced Scorecard .....</b>	<b>39</b>
3.1 Charakteristika společnosti .....	39
3.1.1 Historie společnosti.....	40
3.1.2 Vize a strategie společnosti.....	40
3.1.3 Přístup společnosti k měření výkonnosti.....	41
3.2 Analýza perspektiv BSC ve společnosti .....	42
3.2.1 Finanční perspektiva.....	42
3.2.2 Zákaznická perspektiva .....	51
3.2.3 Perspektivu interních procesů .....	53
3.2.4 Perspektiva učení se a růstu.....	55
3.3 Návrh na implementaci metody Balanced Scorecard .....	57
3.3.1 Odvození strategických cílů .....	57
3.3.2 Vznik vztahu příčin a následků .....	58
3.3.3 Výběr měřítek.....	60

3.3.4 Stanovení cílových hodnot .....	63
3.3.5 Určení strategických akcí .....	67
<b>4. Shrnutí, návrhy a doporučení.....</b>	<b>71</b>
4.1 Shrnutí .....	71
4.2 Návrhy a doporučení .....	74
<b>5. Závěr .....</b>	<b>77</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam zkratek .....</b>	<b>82</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Přílohy</b>	

## 1. Úvod

Základním znakem dnešní doby jsou neustálé změny. Kolem nás se vše mění. Globalizace společně s měnícími se potřebami a přáními lidí, růstem konkurence, rozvojem technologického a technického pokroku, ovlivňuje celý svět. Chtějí-li společnosti dnes i v budoucnu uspět, musí porozumět trhům a předvídat budoucí změny. Společnosti také musí dbát na to, aby dosahovaly takových nákladů, které jsou srovnatelné s náklady konkurentů nebo náklady nižší. Dále účinně přesvědčovat zákazníky o výhodnosti nákupu jimi nabízených produktů a služeb.

Výkonnost společností zaznamenala v druhé polovině dvacátého století velkou změnu. Tato změna byla způsobena požadavky manažerů, investorů a vlastníků společností na nové informace o výkonnosti ve vnitřních a vnějších ekonomických podmínkách. Měření výkonnosti představuje souhrn změn metodických a obsahových, ale i změn marketingových. Ukázkovým příkladem této propojenosti je moderní metoda Balanced Scorecard, která tyto požadavky splňuje.

Diplomová práce je rozdělena na tři části. První část obsahuje informace vztahující se k výkonnosti společností. Jsou zde zahrnuty tradiční, moderní a komplexní metody měření výkonnosti. Definiují se jednotlivé ukazatele výkonnosti a jejich využití. Následuje charakteristika samotné metody Balanced Scorecard. Balanced Scorecard se rozděluje do čtyř základních perspektiv. A to na finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, které jsou dále také charakterizovány. Důležitou oblastí je objasnění výhod a nevýhod.

Druhá část se zabývá přesnou implementací metody. U finanční perspektivy jsou použity ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti, dále pak analýza výnosů a nákladů společnosti. V oblasti souhrnných ukazatelů je aplikován Tafflerův model. Zákaznická perspektiva se zakládá na dotazníkovém šetření a na konzultacích s vedením společnosti. U perspektivy interních procesů jsou zpracovány interní materiály společnosti. Interní perspektiva se dělí na inovační, provozní a poprodejní servis. Materiály společnosti a osobní konzultace jsou využívány i v oblasti perspektivy růstu a učení se. Tato perspektiva se zaměřuje především na spokojenost zaměstnanců společnosti. Závěr praktické části tvoří analýza návrhů na implementaci Balanced Scorecard. Implementace se zaměřuje na oblast odvození

strategie, vznik vztahů mezi příčinami a následky, výběr provedení, stanovení cílových hodnot a určení strategických akcí.

Závěrečná část diplomové práce se zabývá vyhodnocením, shrnutím a správným doporučením pro společnost. Ve shrnutí je provedena rekapitulace jednotlivých perspektiv metody Balanced Scorecard. Obsahem návrhu jsou vhodná vylepšení pro společnost. V čem by měla pokračovat a v čem nikoliv. Jako poslední následuje doporučení. Doporučení sestává z celkového zhodnocení metody Balanced Scorecard pro společnost, zda je pro ni tato metoda vhodná.

Cílem diplomové práce je návrh implementace metody Balanced Scorecard v konkrétní společnosti, která je zaměřena na stavební činnost a jednotlivé recyklace. Prostřednictvím metody je vymezena perspektiva finanční, zákaznická, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Následně u těchto perspektiv dojde k vymezení strategických cílů, vzájemných vztahů příčin a následků včetně určení měřítek. Na základě získaných výsledků jsou učiněna doporučení formou strategických akcí.



## **2. Teoreticko-metodologická východiska výkonnosti podniku a metody BSC**

Kapitola je zaměřena na definice a charakteristiky základních pojmů, které souvisí s danou problematikou. Jedná se především o výkonnost společnosti a metodu Balanced Scorecard. U výkonnosti společnosti bylo čerpáno z publikace Dluhošová (2010), Kislingerová (2010, 2008), Knápková (2010), Nývltová (2010), Pavelková (2009), Růčková (2008, 2012), Synek (2007), Vacík a Šulák (2005), Vochozka (2011) a Wagner (2009). Hlavní publikací pro metodu Balanced Scorecard byla použita kniha od autorů Kaplana a Nortona (2007), Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Od Kaplana a Nortona (2006, 2010) byly uvedeny i jiné publikace zaměřené na obdobnou problematiku. Horváth (2004) je dalším známým autorem, který se zabývá zavedením BSC do praxe. Mezi českými autory, kteří se zabývají metodou BSC, jsou Marinič (2008), Učeň (2008) a Vysušíl (2004). Metodě BSC se věnuje také německý autor Wöhe (2010).

### **2.1 Výkonnost společnosti**

Finanční řízení je základní nedílnou součástí všech aktiv společnosti. Plní podstatnou roli v rámci celkového řízení a rozhodování společnosti. Základní aplikovatelné postupy finančního řízení, cílů, používaných nástrojů a struktur finančních zdrojů jsou založeny na fázích vývoje společnosti. Každá specifická fáze vývoje společnosti vykazuje dané rysy, které se projevují v různé struktuře peněžních toků a potřebě kapitálu. S každou fází vývoje společnosti jsou spojovány různé cíle. Za základní cíl společnosti je považován růst hodnoty společnosti a zvyšování její finanční výkonnosti. Hlavním úkolem finančního řízení je zajistit dostatek finančních zdrojů a umístit je na takové místo, aby byly efektivně využity a byla dosahována finanční stabilita. (Dluhošová, 2010)

Jeden z podstatných cílů finančního řízení společnosti je formulovat neustálé zvyšování výkonnosti společnosti. (Dluhošová, 2010) A co vlastně slovo výkonnost znamená? V obecném pojetí ji lze definovat jako výkonnost, která popisuje způsob, průběh, jakým analyzovaný subjekt vykonává danou činnost, na základě podobnosti s porovnávaným způsobem vykonání této činnosti. Objasnění této charakteristiky se předpokládá schopnost porovnání zkoumaného jevu z hlediska stanovené stupnice. (Wagner, 2009) V dnešní době je společnost ovlivněna podnikovou sférou a chováním globalizačních trendů, zlepšování konkurence, otevírání nových trhů, fúzí a akvizicí. Na první místo se u manažerů dostává

nutnost dlouhodobé orientace výkonnosti společnosti. Jedná se přesněji o proces hodnocení úspěšnosti společností v oblasti výkonnosti, měření výkonností a řízení hodnoty. Přizpůsobení společností na ekonomický vývoj a zlepšování konkurenceschopnosti se projevuje i v oblasti měření výkonnosti společnosti. Přístupy k měření výkonnosti prošly daným vývojem a neustále se vyvíjí. V posledních několika letech došlo k jasnému odklonu v otázkách hodnocení efektivnosti podnikových aktiv od klasických ukazatelů výkonnosti směrem k upřednostňování tržní hodnoty společnosti. (Dluhošová, 2010)

Hodnota společnosti se ukazuje jako dobré měřítko výkonnosti společnosti. Jedním z důvodů je, že jako jediné požaduje k měření všechny informace. Výkonnost podniku sleduje růst hodnoty jako základní cíl podnikání a k jeho splnění jsou určeny všechny aktivity společnosti. Maximalizace hodnoty ukazuje, jak musí vedení podniku usilovat o co nejvyšší přínos pro vlastníky v podobě rychle rostoucí hodnoty jejich vlastnického podílu. Pokud chce společnost dosáhnout dlouhodobé hodnoty, musí se zaměřit na uspokojování zákazníků, věřitelů, zaměstnanců a dalších subjektů spojených s podnikáním. Dalším měřítkem, které je důležitou součástí výkonnosti podniku je řízení hodnoty. Řízení hodnoty jsou systémy, strategie, procesy, analytické techniky, výkonnostní měřítko, ale také i celková kultura celé společnosti. (Pavelková, 2009)

Výkonnost společnosti lze rozdělit do několika kategorií. Nejčastější rozdělení je podle autorů Šulák a Vacík (2005) do základních tří kategorií. Přístupy se dělí na kategorii tradičního, moderního a komplexního měření výkonnosti společností.

### **2.1.1 Tradiční přístup k měření výkonnosti**

Mezi tradiční přístupy měření výkonnosti patří absolutní ukazatele, paralelní poměrové ukazatele, pyramidová soustava ukazatelů a souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti společnosti. (Vacík a Šulák, 2005)

Do oblasti absolutních ukazatelů patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash – flow. Rozvaha ukazuje hodnotu aktiv a pasiv ve společnosti. Oblast aktiv je rozdělena na pohledávky za upsaný základní kapitál, stálá aktiva, oběžná aktiva a časové rozlišení. Aktiva udávají hodnotu majetku společnosti. Pasiva jsou rozděleny na vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozložení. Pasiva ukazují zdroje krytí majetku. Výkaz zisků a ztrát slouží ke

zjištění hospodářského výsledku za dané období. Poslední částí absolutních ukazatelů je výkaz cash – flow, který vypovídá o schopnosti společnosti vytvářet zisk. Přesněji se jedná o rozdíl mezi výdaji a příjmy společnosti. (Vacík a Šulák, 2005)

Poměrové ukazatele patří k nejčastěji používaným rozborovým postupům k účetním výkazům z hlediska využitelnosti a z jiných úrovní analýz. Analýza poměrových ukazatelů vychází výsadně z údajů ze základních účetních výkazů. Využívají se veřejně dostupné informace. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné, popřípadě více účetních položek z účetních výkazů k jiné položce nebo k jiné skupině. (Růčková, 2008)

Do paralelní soustavy ukazatelů patří ukazatel rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. U oblasti rentability byla použita literatura od autorů Vochozky (2011) a Růčkové (2012). Ukazatelům aktivity se nejvíce zabývali autoři Kislingerová (2010), Růčková (2011) a Vochozka (2011). U ukazatele zadluženosti byla především použita publikace od autorky Růčkové (2008) a Knapkové (2010). U ukazatelů likvidity byla použita literatury od Růčkové (2008). Dalším zdrojem u všech ukazatelů byly použity internetové stránky [23,24], ve kterých byly stanoveny hodnoty daných ukazatelů.

- Ukazatel rentability. Ukazatel rentability informuje o efektu, jakého bylo získáno za pomoci vloženého kapitálu. V čitateli je uveden výnos a ve jmenovateli vložený kapitál. Ukazatel rentability by měl obsahovat tyto čtyři základní ukazatele.

$$ROA = \frac{\text{Hospodářský výsledek v běžném období}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.1)$$

Rentabilita aktiva (ROA) patří mezi nejzákladnější měřítka rentability. Porovnává různé formy zisku s celkovými aktivy společnosti. Ukazatel ROA by se měl pohybovat v rozmezí 7 %.

$$ROE = \frac{\text{Hospodářský výsledek v běžném období}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu se skládá z čistého zisku společnosti a vlastního kapitálu. Vlastní kapitál v sobě zahrnuje i emisní ážia a fondy. Hodnota tohoto ukazatele má být kolem 15 %.

$$ROS = \frac{\text{Hospodářský výsledek v běžném období}}{\text{Tržby}} \quad (2.3)$$

Rentabilita tržeb se značí ROS. Tento ukazatel je pro společnost velmi důležitý, protože se zaměřuje na efektivnost společnosti. Pro výpočet se do čitatele zahrne čistý zisk a do jmenovatele celkové tržby anebo výnosy. Ukazatel by měl kolísat kolem 8 %.

$$ROC = \frac{\text{Hospodářský výsledek v běžném období}}{\text{Celkové náklady}} \quad (2.4)$$

Tento ukazatel, ukazatel rentability nákladů, slouží jako dodatkový k ukazateli rentability tržeb. Vypočte se jako čistý zisk lomeno celkové náklady. Čím je tato hodnota nižší, tím je lepší hospodářský výsledek pro společnost.

- Ukazatel aktivity. Cílem tohoto ukazatele je změřit, jak společnost využívá svá aktiva. Tento ukazatel lze vyjádřit v dalších dvou oblastech a to obrátkovost a doba obratu. Pro výpočet ukazatele aktivit se nejčastěji používají tyto.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.5)$$

Ukazatel obratu aktiv slouží k výpočtu celkových aktiv. Ukazují, kolikrát se za rok celková aktiva obrátí. Hodnota by se měla pohybovat v hodnotě 1.

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková stálá aktiva}} \quad (2.6)$$

Obrat stálých aktiv má za úkol vypočítat využití stálých aktiv a udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí v tržby za daný rok. Hodnota stálých aktiv se pohybuje na stejné úrovni jako celková aktiva, tedy kolem hodnoty 1.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (2.7)$$

U tohoto ukazatele nejsou názory na její výpočet zcela jednotné. Nejběžnějším výpočtem jsou tržby děleny zásobami. Ukazatel ukazuje, kolikrát se každá položka zásob v daném roce prodá a opět se naskladní. Jiní autoři místo tržeb uvádějí denní

náklady, popř. denní spotřebu. Pokud je hodnota tohoto ukazatele vysoká a doba obratu zásob krátká, jedná se o výhodnou situaci pro společnost.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (2.8)$$

Tento ukazatel udává, kolikrát se za rok pohledávky obrátí v hotové peníze. Hodnota obratu pohledávek se počítá stejným způsobem jako u obratu zásob. Pokud je obratovost pohledávek vysoká a doba obratu nízká, je tato situace pro společnost výhodná.

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}} \quad (2.9)$$

Doba obratu závazků vyjadřuje za jak dlouho, přesněji za kolik dnů po nákupu majetku dojde k jejich úhradě. Opět zde funguje stejný princip výpočtu hodnoty jako u předchozích obrátů. Je-li obratovost závazků vysoká, měla by být doba obratu závazků nízká, aby společnost mohla prosperovat.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360} \quad (2.10)$$

Tento ukazatel slouží k výpočtu průměrné doby, za kterou jsou zásoby společnosti vázány do doby jejich spotřeby, popřípadě prodeje. Ukazatel by měl ukazovat hodnotu v rozmezí 30-70 dní.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360} \quad (2.11)$$

Doba splatnosti pohledávek ukazuje počet dní, které uplynout od vystavení faktury až do okamžiku připsání peněžních prostředků na účet, v některých případech je možná i hotovostní platba. V současnosti se hodnota ukazatele pohybuje v rozmezí 40-60 dní.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}/360} \quad (2.12)$$

Doba splatnosti závazků udává počet dní, po které jsou závazky neuhrázeny, a společnost využívá bezplatný obchodní úvěr. Hodnota se dnes nachází v rozpětí 80-120 dní.

- Ukazatel zadluženosti. Ukazatel sleduje vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji. Při výpočtu zadluženosti je důležité zjistit ve výroční zprávě objem majetku, který má firma pořízen na leasing. Pro výpočet ukazatele zadluženosti jsou důležité tyto.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.13)$$

Mezi nejznámější ukazatele zadluženosti je celková zadluženost, která se také nazývá ukazatel věřitelského rizika. Vypočítá se jako poměr celkových závazků k poměru celkovým aktivům. Čím je hodnota tohoto výsledku vyšší, tím roste riziko věřitele. Je důležité sledovat tento ukazatel s celkovou výnosností společnosti. Pokud je výsledek větší než 30 - 60%, tak se jedná o pozitivní vývoj společnosti. Kdyby byla hodnota větší než 60%, mohlo by dojít k velkým komplikacím ve společnosti.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní jmění}} \quad (2.14)$$

Dalším ukazatelem zadluženosti, je míra zadluženosti, která porovnává cizí zdroje a vlastní kapitál. Tento ukazatel je důležitý, např. při žádosti o úvěr. Ukazatel hodnotí, jak velké je zde ohrožení pro věřitele. Konečný výsledek by měl být nižší než 150%.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.15)$$

Dalším ukazatelem je koeficient samofinancování, který slouží jako dodatkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti. Výsledek tohoto výpočtu by se měl pohybovat kolem hodnoty 1. Jinak řečeno by se hodnota ukazatele měla pohybovat nad hodnotou 40%, aby byla společnost v dobré finanční situaci.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2.16)$$

Ukazatel úrokového krytí ukazuje, kolikrát je zisk vyšší než nákladové úroky. Přesněji ukazuje schopnost společnosti uskutečnit splátky úroků. Výsledek ukazatele by měl být vyšší než 2.

$$\text{Ukazatel úrokového zatížení} = \frac{\text{Nákladové úroky}}{\text{EBIT}} \quad (2.17)$$

Ukazatel úrokového zatížení má převrácené hodnoty v porovnání s ukazatelem úrokového krytí. Jedná se tedy o takové části zisku, které odčerpávají nákladové úroky. Vypočtený výsledek by se měl pohybovat pod 40 %.

- Ukazatel likvidity. Jedná se o klasický ukazatel likvidity společnosti. Ukazatel se dělí na celkovou likviditu, běžnou likviditu a okamžikovou likviditu. Její charakteristiky jsou uvedeny níže.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.18)$$

Běžná likvidita je označována jako likvidita 3. stupně. Ukazuje, kolikrát jsou kryta oběžná aktiva krátkodobými závazky. Jednoduše řečeno, uvádí, jak je schopna společnost uspokojovat své věřitele. Pro běžnou likviditu je vhodné, aby se výsledek pohyboval v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.19)$$

Likviditou 2. stupně je pohotová likvidita. U tohoto ukazatele je důležité, aby byla hodnota čitatele na stejné, popřípadě podobné hodnotě jako hodnota jmenovatele. Jedná se tedy o poměr 1 : 1, pokud není hodnota stejná, tak poměr 1,5 : 1.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.20)$$

Okamžiková likvidita je nazývána likviditou 1. stupně. Je považována za nejužší určení likvidity. Je vhodné, aby se hodnota výsledku pohybovala v rozmezí 0,9 – 1,1.

U toho ukazatele platí to, že pokud nejsou dodrženy uvedené hodnoty, nemusí dojít k finančním komplikacím společnosti.

Základní technikou finanční analýzy je neomezené srovnání jednotlivých ukazatelů, jejich relativní srovnání a procentní změna. Nástrojem pro určení příčin a důsledků analyzované skutečnosti vyjádřené danými ukazateli je tzv. kauzální analýza. Kauzální analýza znamená postupný rozklad syntetického ukazatele na nižší stupně a na základě toho:

- identifikovat vztah mezi syntetickým ukazatelem a ukazateli nižšího stupně,
  - kvantifikovat jejich působení v čase na základě interpretace jednotlivých modelů.
- (Nývtová, 2010)

Pyramidová soustava poměrových ukazatelů rozděluje adaptivní nebo multiplikativní metodou nejvyšší ukazatele. Hlavním úkolem pyramidové soustavy je charakteristika vzájemných souvislostí ukazatelů a na druhé straně analýza jednotlivých vazeb mezi nimi v rámci pyramidy. Pokud dojde ke změně v jednom ukazateli, projeví se to v celé pyramidě. (Růčková, 2008) Nevýhodou pyramidové soustavy je to, že nelze vždy bez dalších propojení a souvislostí určit správný směr působení mezi jednotlivými faktory. Nejznámější rozklad systematických ukazatelů na ukazatele dílčí je Du Pontův rozklad. Ukazuje rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE). (Šulák a Vacík, 2005)

Souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti se dělí na dvě základní skupiny, a to na bankrotní a bonitní modely. Hlavním cílem bankrotních modelů je určit, zda v budoucnosti hrozí společnosti bankrot. Největším problémem, že společnosti hrozí bankrot, jsou problémy v oblasti likvidity nebo rentability vloženého kapitálu. K nejznámějším modelům patří Altmanův model, indexy IN a Tafflerův model. Bonitní modely jsou zaměřeny na určení finančního zdraví společnosti. Do této skupiny patří Tamariho model a Kralický test. (Knápková a Pavelková, 2010)

Altmanův model a Tafflerův model mají velmi podobnou konstrukci, která byla vypracována na základě mnoha poměrových ukazatelů, které se vztahují k fungujícím i bankrotujícím společnostem. Jediný rozdíl mezi těmito ukazateli je ten, že Taffler klade vyšší důraz na oblast likvidity. Jako příklad je uveden vzorec pro Tafflerův model.

$$\text{Tafflerův model} = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4 \quad (2.21)$$



$$X_1 = \frac{EBIT}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$X_3 = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Celkové závazky}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Finanční majetek} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{Provozní náklady} - \text{odpisy}}$$

Je-li výsledek Tafflerova modelu menší než 0,2, tak vzniká velká pravděpodobnost bankrotu společnosti, ale pokud je výsledek větší, než 0,3 je malá pravděpodobnost, že společnost zbankrotuje. (Růčková, 2008)

### 2.1.2 Moderní přístup k měření výkonnosti

Největší kritika základních ukazatelů pro hodnocení výkonnosti společnosti plyne z koncepční překážky mezi tržním oceněním společnosti a výkonností měřenou na základě účetních dat. Trh oceňuje výhodnost investic na principu očekávaných peněžních toků plynoucích v budoucnu z dané investice, která je přepočítaná na současnou hodnotu pomocí nákladů na kapitál, jako vyjádření míry rizika a započítání časové hodnoty peněz. Na základě běžných ukazatelů vznikají nové přístupy měření výkonnosti společnosti. (Pavelková, 2009)

Přijetí tvorby hodnoty pro vlastníky jako nejvyšší cíl společnosti je začátek. Vrcholový orgán společnosti musí být schopen měřit úspěšnost dosahování daného cíle. Určení měřítek výkonnosti a vzniku pravidel pro podání výsledků a navázání výsledků na odměňování jsou velmi důležité kroky při zavádění konceptů řízení hodnoty. Najít správného ukazatele výkonnosti společnosti, je velmi komplikované a složité. Proto jsou moderní ukazatelé rozděleni do těchto skupin. (Pavelková, 2009)

- Diskontované cash flow – DCF. Tento ukazatel nerozlišuje čas ani riziko, při kterém jsou peněžní toky vytvářeny, cash flow diskontované za pomoci nákladů na kapitál tyto fakta bere v úvahu. Tím se tedy stává základním měřítkem výkonnosti společnosti a je hlavním předmětem zájmů investorů při hodnocení výkonnosti investice za pomoci čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.
- Tržní přidaná hodnota – MVA. Ukazatel ukazuje rozdíl mezi tržní hodnotou společnosti a kapitálu investovaného do společnosti. Hlavním cílem je dosáhnout nejvyšší hodnoty MVA. Dosahování tohoto cíle není příliš jednoduché. Ke zvýšení MVA může dojít tehdy, když investovaný kapitál vydělá více, než představují náklady na kapitál.

- **Excess Return.** Tuto hodnotu lze vypočítat tak, že od skutečné hodnoty bohatství v období -n-, se odečte očekávaná hodnota bohatství v období -n-. Skutečná hodnota bohatství odpovídá budoucí hodnotě přínosů pro vlastníky a očekávaná hodnota bohatství vyjadřuje hodnotu investovaného kapitálu na konci daného období.
- **Total Shareholder Return – TSR.** Jedná se o ukazatel, který je schopen měřit změny v bohatství akcionářů v daném období. TSR je funkcí vyplácených dividend a zvýšení popřípadě snížení ceny akcie na konci daného období, ve srovnání s počátečním obdobím. Je obdobou ukazatele Excess Return.
- **Ekonomická přidaná hodnota – EVA.** Ekonomická přidaná hodnota ukazuje ekonomický zisk, který společnost vytváří při úhradě všech svých nákladů včetně nákladů na kapitál. Ukazatel měří, jak společnost za stanovené období přispěla svými aktivitami ke zvýšení, popřípadě snížení hodnoty pro vlastníky. Při použití tohoto ukazatele jsou důležité účetní přístupy k zobrazení hospodářské činnosti společnosti.
- **Shareholder Value Added – SVA.** Další možností pro měření výkonnosti je ukazatel přidané hodnoty pro vlastníky. SVA ukazuje rozdíl mezi hodnotou celé společnosti a hodnotou cizího kapitálu v tržních cenách k danému datu. Hodnotu společnosti ovlivňuje současná hodnota provozních cash flow z předvídaného období, doznívající hodnota společnosti na konci daného období a tržní hodnota neprovozního majetku.
- **Cash Flow Return on Investment – CFROI.** Hodnota společnosti závisí od očekávaných čistých peněžních toků v budoucím období převedených na jejich současnou hodnotu za pomoci diskontní sazby, která odráží očekávání výnosnosti investorem. Tento ukazatel je velmi podobný ukazateli diskontovaných peněžních toků DCF. Model CFROI pracuje jen s reálnými hodnotami očištěných od inflace.
- **Cash Return on Gross Assets – CROGA.** Ukazatel se počítá tak, že v čitateli je provozní cash flow po zdanění a ve jmenovateli jsou hrubá aktiva. (Pavelková, 2009)

Pro účinné řízení výkonnosti společnosti lze především doporučit metody na bázi ekonomického zisku, např. ukazatel EVA, MVA nebo CFROI. Nejpoužívanějším ukazatelem je ukazatel EVA, který může ovlivnit hospodaření společnosti na všech činnostech řízení. Tím tedy lze dosáhnout zvýšení výkonnosti společnosti zapojením všech zaměstnanců a pracovníků nastavením správných měřítek výkonnosti a jejich motivací vázanou na dosažení dané výkonnosti společnosti. (Pavelková, 2009)

### **2.1.3 Komplexní přístup měření výkonnosti**

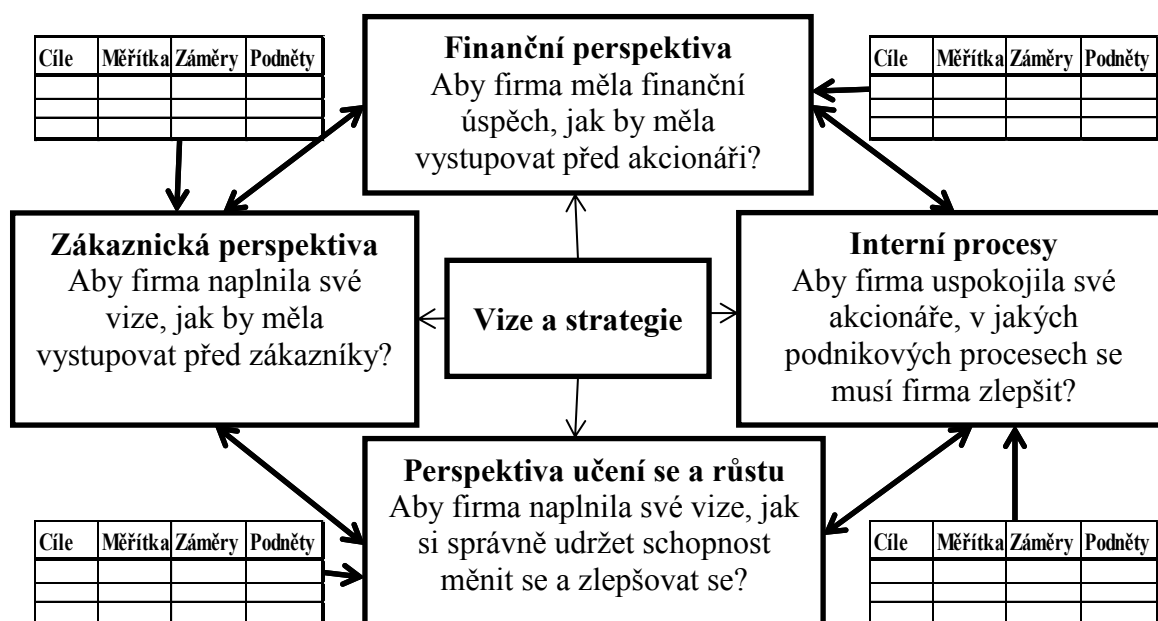
Základem uspořádání komplexního měření výkonnosti společnosti je stanovení vhodného kritéria hodnocení. Nejpoužívanějším kritériem je kritérium ekonomické, které posuzuje vývoj ekonomických ukazatelů a to změny v majetku a v kapitálu. Jedním ze základních problémů hodnocení společnosti na základě ekonomických ukazatelů je ohlížení se do minulosti. Účetnictví, popřípadě rozpočetnictví analyzuje výnosy, cash-flow a náklady, nesleduje však hodnoty pro zákazníky, a tím podává méně informací a produktivě společnosti. (Šulák a Vacík, 2005)

Chce-li být společnost úspěšná, musí mít svou základnu ustálenou, která je schopna plně konkurovat svým konkurenčním firmám. Jestli společnost chce směřovat ke kladnému výsledku, musí její management sledovat vývoj společnosti, postavení na trhu, inovační potenciál, technologii, úroveň pracovníků a určovat správná měřítka pro měření a vyhodnocování výkonnosti společnosti. Dnešní metodiky, týkající se komplexního hodnocení výkonnosti společnosti, tyto parametry splňují. Mezi nejznámější patří model Evropské ceny za kvalitu, který se značí EFQM, model Evropské ceny za jakost pod zkratkou EQA a nový model, který vznikl v USA, označovaný jako Balanced Scorecard, který se označuje zkratkou BSC. (Šulák a Vacík, 2005)

## **2.2 Metoda Balanced Scorecard**

Pozice dlouhodobě konkurenceschopného podniku a strnulého modelu finančního účetnictví, dala vzniknout nové metodě, metodě BSC. Balanced Scorecard ponechává základní finanční měřítka, která vypovídají o minulých finančních operacích. Tyto finanční operace byly dostačující pro společnosti průmyslových oborů, pro něž nebyly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky rozhodujícími faktory úspěchu. Bohužel tato finanční měřítka jsou nevhodná pro stanovení strategie, kterou si společnosti informačního věku musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, procesů, inovací a technologií vytvořily určitou hodnotu. BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti novými měřítky budoucí výkonnosti. Hlavní cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie společnosti a sledují jejich výkonnost ze čtyř základních perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři ukazatele tvoří celý rámec BSC. Pro upřesnění je zde uveden obr. 2.1. (Kaplan a Norton, 2007)

Obr. 2.1 Vize a strategie Balanced Scorecard



Zdroj: zpracování dle Kaplana a Nortona, (2007, str. 20)

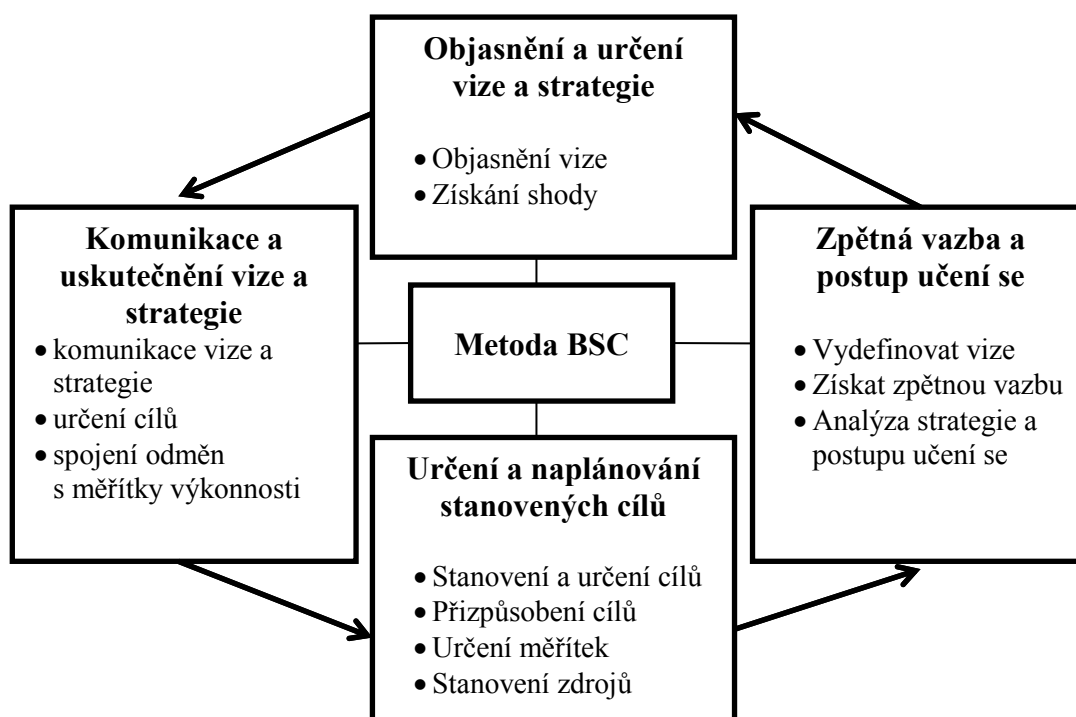
Mnoho společností rozvinulo systémy pro měření výkonnosti, které zahrnují jak finanční, tak i nefinanční ukazatele. V čem je požadavek na vyvážený soubor ukazatelů jiný? Většina podniků pracují s finančními a nefinančními ukazateli. Nefinanční ukazatele jsou využívány pro místní zlepšení, při práci se zaměstnanci a se zákazníky. Opakem, finanční ukazatele používají vrcholoví manažeři takovým postupem, jako by přiměřeně sčítali výsledky práce podřízených. Většina společností používá finanční a nefinanční ukazatele jen jako taktickou zpětnou vazbu. BSC klade velký důraz na to, že finanční a nefinanční ukazatele musejí být součástí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech úrovních společnosti. BSC by měl přenést poslání a strategii společnosti do důležitých plánů a měřítek. Měřítko mají ukazovat rovnováhu mezi vnějšími, vnitřními měřítky kritických procesů, učení se, inovace a také růstu. BSC je více než taktický nebo operační systém ukazatelů. Společnosti, které chtějí být inovativní, používají BSC jako strategický manažerský systém, přesněji řečeno k řízení své dlouhodobé strategie. Tento strategický systém je uveden v obr. 2.2. Společnosti k realizaci manažerských procesů používají tyto vlastnosti BSC, které se rozdělují na níže uvedené kategorie. (Kaplan a Norton, 2007)

- Vyjasnění vize a strategie. BSC začíná týmovou prací vrcholového managementu, přesněji strategie společnosti do určitých cílů. Při určení finančních cílů musí tým

uvažovat, zda se zaměřit na růst trhu, obratu, ziskovosti nebo lepší vytváření cash flow. V zákaznické perspektivě se musí manažerský tým přesněji zaměřit na výběr zákazníků a tržních segmentů, v nichž se rozhodl konkurovat. Pokud jsou určeny finanční a zákaznické cíle, společnost pak určí a stanoví cíle a ukazatele pro své vlastní interní procesy. Toto je jedna z důležitých inovací a přínosů BSC.

- Komunikace a propojení strategických plánů a ukazatelů. Strategické plány a ukazatele BSC jsou informovány v celé společnosti pomocí firemních novin, videí a elektronicky s použitím síťového software. Hlavním cílem, ve většině případů společností, jsou včasné dodávky, v BSC může být např. zkrácení času pro stanovení určitého stroje. Jakmile zaměstnanci pochopí stanovení cíle společnosti a ukazatele, mohou se stanovit místní cíle, které podpoří celkovou strategii podnikatelské jednotky.
- Plánování a určení cílů a sladění strategických iniciativ. BSC je účinný jen tehdy, když je využit k podpoře změn ve společnosti. Je důležité, aby manažeři společnosti stanovili cíle pro ukazatele BSC na 3-5 let, což umožní společnost transformovat. Tyto stanovené cíle by měly představovat nespojitost ve výkonnosti podnikatelské jednotky. Jakmile jsou určeny cíle týkající se zákazníků, interních procesů a učení se a růstu, mohou manažeři stanovit pořadí důležitosti. Tím BSC udává rozhraní pro posuzování celkové situace, ale také umožňuje soustředit se na průběžné zlepšení, reengineering a transformační programy.
- Zdokonalení strategické zpětné vazby a možnosti učení se. Závěrečný manažerský proces zasahuje BSC do rámce učení se. Tento proces je nejdůležitějším, nejinnovativnějším hlediskem celého BSC. Zlepšuje organizační učení na úrovni exekutivy. BSC umožňuje monitorovat nebo upravovat zaváděné strategie, pokud to bude nezbytné. Manažeři přecházejí od základního zjišťování minulých výsledků k učení se o budoucnosti. Manažeři hovoří nejen o dosažených výsledcích, ale i o očekávaném naplnění. Správně sestavené BSC odpovídá základní teorii podnikání. (Kaplan a Norton, 2007)

Obr. 2.2 BSC jako strategický systém



Zdroj: zpracování dle Kaplana a Nortona, (2007, str. 23)

Zanalyzování základních předností BSC jako nástroj řízení v porovnání s nástroji založenými na využití finančních ukazatelů lze vydefinovat následovně. Jako vrcholový cíl mohou být různé ukazatele, např. EVA a CROGA. Velká elasticita BSC, její konstrukce, aplikace, široké možnosti využití ve sféře finanční či nefinanční zajišťují široké možnosti. Lze tedy konstatovat, že finanční analýzu neodmítá, spíše přijímá a aplikuje jejich přístupy na nástroje a možnosti. (Marinič, 2008)

Tato metoda byla zavedena poprvé v roce 1992 a do dnešní doby se stále rozvíjí. Hlavní přístup BSC je odvozen ze dvou základních funkcí. Na prvním místě je schopnost jasně popsat strategii a na druhém je schopnost tuto strategii propojit s řízením celého systému ve společnosti. Výsledkem je schopnost sladit všechny činnosti, procesy a systémy na celou strategii. Jednoduchými rysy této strategie je strategie, která je označena jako ústřední bod celého systému řízení, dále je to vedení, které je důležitou součástí procesu řízení a strategie vyžaduje, co nejvyšší úroveň vzájemné integrace. A jako poslední je tzv. výkonný leadership<sup>1</sup>, který je nezbytnou podmínkou pro úspěšné provedení dané strategie. (Kaplan a Norton, 2006)

<sup>1</sup> Leadership lze přeložit jako vůdcovství, popřípadě vedení.

Systém měření výkonnosti ovlivňuje ve velké míře chování lidí ve společnosti i mimo ni. Pokud chtějí společnosti přežít v dnešní době, musí použít řídicí a měřicí systémy odvozené z podnikových strategií a schopností. Většina společností vyjadřuje strategie týkající se jejich vztahů se zákazníky, klíčovými kompetencemi i vnitřních schopností. Zaměstnanci jsou motivováni jen finančními měřítky a jejich výkonnost je také tímto způsobem hodnocena. Finanční systém BSC ukazuje pouze kritický přehled o manažerské a podnikové výkonnosti. Zavádí se obecnější a propojený systém ukazatelů, spojující zákazníky, interní procesy, zaměstnance a výkon systému s dlouhodobým úspěchem. (Kaplan a Norton, 2007)

BSC překročil fázi, ve které se hodně diskutovalo o tom, zda není jen komerčně výhodnou módní záležitostí. Dnes je to však úplně jinak. Principy BSC mají lepší schopnost proniknout do praxe strategického řízení. U moderních společností se tato metoda stala samozřejmostí jako kalkulace krycích příspěvků nebo také analýzy silných a slabých stránek. BSC přináší do společnosti optimistický obraz. Je to schopnost vyhovět cílovým výzvám podnikatelského jednání. Bylo identifikováno osm manažerských problémů, které mohou být vyřešeny za pomoci metody BSC. (Horváth, 2004)

- Potřebné prosazení strategie. Zavést strategii do běžného života je dnes základním úkolem pro použití metody BSC. Úkol realizovat danou strategii existuje již od dob vzniku, ale v posledních 10 letech se stal ještě naléhavějším. Vzhledem ke stále komplikovanější a dynamičtější konkurenci se mluví o turbulentním vnějším prostředí.
- Kritika základního systému ukazatelů. Východiskem pro zavedení tohoto systému byla nespokojenost společností s ukazateli pro řízení, které bývají založeny na finančních údajích.
- Potřeba zjednodušení reportingu. V této oblasti klade top management tuto otázku: “Jak daleko jsme pokročili v realizaci dané strategie?” Odpovědi jsou finanční výkazy typu vývoj výnosů, vývoj obrátu, vývoj nákladů a jiných.
- Potřeba zlepšení procesu plánování. Většina společností chce zrychlit a zjednodušit proces plánování. Zavedení BSC přinese podstatné změny v procesu plánování. Tato metoda je součástí strategického plánování. Sice tuto fázi prodlouží, ale je schopna výrazně zkrátit plánování operativní. Lze tedy říci, že dojde ke zkrácení celého plánovacího procesu.
- Potřeba zlepšení externího reportingu. Bylo zjištěno, že více než třetina informací, které se využívají při rozhodování o investicích, vytváří nefinanční ukazatele. Výše

uvedené zjištění vede společnosti k tomu, aby ve zprávách pro vlastníky používali jako ukazatele finanční výkonnosti také nefinanční ukazatele.

- Dominantní postavení finančních veličin pro řízení. Řízení založené na nefinančních informacích bez pomoci metody BSC nelze nalézt. Nalezení dodatečných nefinančních ukazatelů podporujících řízení představuje určitý náklad, ten je nahrazován tím, že se zaměří na nefinanční ukazatel, který způsobuje zeštíhlení vnitropodnikového účetnictví. Společnosti zjistí, že detailní informace nejsou z hlediska řízení významné.
- Organizační oddělení sféry strategie a controllingu. Klasická organizační struktura funguje na takovém principu, kde na jedné straně existuje štábní oddělení, které podporuje vznik strategie. Na druhé straně se nachází controlling, který sladí operativní plánování, reporting a vnitropodnikové účetnictví.
- Kon Trag jako hlavní důvod k zavedení metody BSC. Kon Trag přesněji zákon pro kontrolu a zprůhlednění ve společnosti požaduje po akciových společnostech povinné zavedení systému včasného varování a řízení rizika. Tento zákon je platný v Německu. (Horváth, 2004)

Uplatnění metody BSC bude celkové pouze tehdy, kdy se managementu společnosti podaří úspěšně zvládnout to, co je nad BSC a co je jeho základním vstupem. Jedná se o určení základního směřování společnosti. Podmiňuje cíle všech perspektiv a procesů i zdrojů ve společnosti. Podmiňuje se také charakter IS/IT<sup>2</sup> z hlediska potřeb a priorit hlavního předmětu podnikání společnosti. (Učeň, 2008)

### **2.2.1 Perspektivy Balanced Scorecard**

Perspektivy BSC pomáhají stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi žádanými výstupy a hybnými silami daných výstupů a mezi tvrdými ukazateli a měkkými ukazateli, subjektivnějšími ukazateli. Může se na první pohled zdát, že velké množství ukazatelů může být v BSC klamný, obsahuje správně sestavený BSC smysluplné údaje, protože všechny ukazatele jsou stanoveny k dosažení celkové strategie. Perspektivy BSC se dělí na čtyři níže uvedené ukazatele. (Kaplan a Norton, 2007)

---

<sup>2</sup> IS/IT znamená informační systém/informační technologie.



#### a) Finanční perspektiva

BSC ponechává finanční perspektivu, neboť finanční ukazatelé jsou důležité při sumarizaci měřitelných ekonomických důsledků již při realizovaných akcích. Ukazatelé finanční výkonnosti ukazují, kdy je vhodné zavést a následně realizovat strategie společnosti k zásadnímu zlepšení. Finanční cíle se týkají ziskovosti, měřené pomocí provozního zisku, ROCE, nebo také nejnovějším způsobem metodou ekonomické přidané hodnoty EVA. Mezi další finanční cíle mohou být výrazné růsty prodeje nebo růst cash-flow. Finanční cíle a ukazatele musejí hrát dvě role, a to definovat finanční výkonnost očekávanou od strategie a za druhé sloužit ke zhodnocení cílů a ukazatelů všech perspektiv BSC. Dané finanční cíle se mohou v určitých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky odlišovat. Existuje velké množství typů strategií, které mohou podnikatelské jednotky využít. Může se to týkat rychlého růstu tržního podílu, ukončení podnikatelské činnosti či likvidace. Pro lepší porozumění se uvádí tři fáze: růst, udržení a nejvyšší výnosy. (Kaplan a Norton, 2007)

Růst podnikatelské jednotky se nachází na začátku životní fáze společnosti. Výrobky a služby mají velký růstový potenciál. Ke zlepšení daného potenciálu, se musí mobilizovat významné množství zdrojů pro vývoj a růst nových výrobků a služeb. Dále zlepšit postavení, popřípadě rozšiřování výrobní kapacity, investovat do systémů, do oblasti infrastruktury a distribučních sítí pro podporu globálních vztahů a navazovat nové vztahy se zákazníky. Celkový finanční cíl pro podnikatelskou jednotku bude růstová fáze potenciální míry růstu obrátu a míra růstu prodeje v cílových segmentech. Cílových segment je zaměřen na zákaznické skupiny a regiony. (Kaplan a Norton, 2007)

Ve větší míře se podnikatelské jednotky nachází ve fázi udržení se, kdy stále přitahují investice a je od nich požadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Od těchto jednotek se očekává, že se jejich podíl na trhu udrží a v blízké budoucnosti se bude zvyšovat. Investiční projekty jsou zaměřeny na odstranění úzkých míst, zvýšení hodnoty kapacit a zlepšování. Podnikatelské jednotky v této fázi používají finanční cíle zaměřené na ziskovost společnosti. Tento záměr je vyjádřen měřítka, týkající se účetního zisku, například provozního nebo hrubého zisku. V této oblasti ukazatelé počítají s investičním kapitálem podnikatelské jednotky jako se stanovenou veličinou a nutí manažery maximalizovat příjmy. (Kaplan a Norton, 2007)

Některé společnosti mají tu výhodu, že dosáhnou ve svém životním cyklu fázi zralosti. Takové společnosti již neprovádějí žádné rozsáhlé investice. Investují jen do údržby již existujících zařízení, nikoliv do rozšiřování nebo do nových strojů. Každý investiční projekt musí mít určitou a krátkodobou návratnost. Hlavním a nejdůležitějším cílem je maximalizovat přítok hotovosti. Základním ukazatelem pro podnikatelské jednotky v této fázi je provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál. (Kaplan a Norton, 2007)

Bylo zjištěno, že každé ze tří strategií – růstu, udržení a zralosti – odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují. Jedná se o tyto ukazatele, které jdou uvedeny zde.

- Růst obrátu a mix výrobků, popřípadě služeb.
- Snižování nákladů a zvyšování produktivity.
- Využití zdrojů a zlepšit investiční strategie. (Kaplan a Norton, 2007)

Finanční cíle ukazují dlouhodobé cíle společnosti. Zajišťují vysokou návratnost kapitálu investovaného do podnikatelské jednotky. Používání metody BSC není s tímto daným důležitým cílem v rozporu. BSC může jasně vyjádřit finanční cíle a přizpůsobit je podnikatelské jednotce v závislosti na fázi vývoje, ve které se společnost nachází. Každý BSC používá tradiční cíle vztahující se k ziskovosti, návratnosti aktiv a zvyšování obrátu. Finanční perspektiva BSC umožňuje managementu určit metodu, podle níž se bude posuzovat, zda je podnikání z tohoto dlouhodobého hlediska úspěšné. (Kaplan a Norton, 2007)

#### b) Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě manažeři zjišťují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat, a ukazatele výkonnosti podnikatelské jednotky v daných cílových segmentech. Tato perspektiva má stanoveny dané ukazatele. Klíčové výstupní ukazatele obsahují spokojenost a věrnost zákazníkům, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Zákaznická perspektiva by měla také obsahovat stanovené ukazatele pro hodnotné výhody, které může společnost zákazníkovi v cílových tržních segmentech poskytnout. Kritické faktory pro udržení zákazníků jsou hybné síly klíčových výstupů zákaznických ukazatelů v konkrétním tržním segmentu. Zákaznická perspektiva pomáhá manažerům formulovat strategii orientovanou na zákazníka a trh, která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost. (Kaplan a Norton, 2007)

V minulých letech se společnosti mohly zaměřit na své interní záležitosti, klást důraz na výkonnost produktu a technologická zlepšení. Pokud společnosti nepochopily potřeby zákazníků, byly nakonec zaskočeny konkurencí, která přišla na trh s lepšími výrobky a službami, které lépe uspokojovaly požadavky zákazníků. Proto je důležité v dnešní době směřovat svůj zájem na zákazníky. Základní vizí každé společnosti je, aby společnost byla na prvním místě v oblasti poskytování výhod zákazníkům. Kromě snahy zaměřené na uspokojování potřeb zákazníků musejí manažeři jednotky v zákaznické perspektivě přenést strategické poslání do tržních a zákaznických orientovaných cílů. (Kaplan a Norton, 2007)

Obecná skupina ukazatelů zákaznických výstupů lze použít pro všechny typy společností. Obsahuje tyto následující ukazatele.

- Podíl na trhu.
- Udržení zákazníků.
- Získávání nových zákazníků.
- Spokojenost zákazníků.
- Ziskovost zákazníků. (Kaplan a Norton, 2007)

V oblasti zákaznické perspektivy by manažeři měli mít jasnou představu o svých zákaznících a tržních segmentech, ale i také klíčových ukazatelích – podíl na trhu, obratu, získání zákazníků a spokojenost zákazníků. Tyto uvedené hodnoty představují hlavní cíle společnosti. Bohužel, ale tyto hodnoty mají i nedostatky, jedná se o tradiční finanční ukazatele. Výstupy ukazatelů jsou zpožděné, například informace pro zaměstnance o spokojenosti zákazníků. Ukazatelé také nevypovídají o tom, co by měli zaměstnanci každý den pro dosažení požadovaných výstupů udělat. Manažeři mají za úkol zjistit, co zákazníci v cílových segmentech chtějí a podle toho volit danou hodnotovou výhodu. (Kaplan a Norton, 2007)

#### c) Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů manažeři získávají kritické interní procesy, ve kterých společnost musí dosahovat vynikajících výsledků. Tyto procesy podnikatelské jednotce pomáhají poskytnout hodnotové výhody, které zákazníky zaujmou a také naplnit finanční očekávání akcionářů. Ukazatelem interních procesů se zabývají přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů společnosti. Tato perspektiva

ukazuje dva základní rozdíly mezi tradičními přístupy a přístupem BSC k měření výkonnosti. Tradiční přístupy mají za úkol sledovat a zlepšovat již fungující procesy. Metoda BSC bude nalézat nové procesy, ve kterých musí společnost dosahovat vynikajících výsledků, aby splnila své finanční cíle a uspokojovala potřeby zákazníků. Hlavním cílem interních procesů BSC jsou ty procesy, z nichž některé nemusejí fungovat a i přesto jsou pro úspěch strategie společnosti důležité. Další odlišností přístupu BSC je zařazení inovačních procesů. Klasické systémy měření výkonnosti se zaměřují na procesy dodávek současných výrobků současným zákazníkům. Snaží se především řídit a zlepšovat existující operace, které krátkodobě vytvářejí hodnoty. (Kaplan a Norton, 2007)

Každá společnost má svou vlastní jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. V praxi bylo zjištěno, že základní model hodnotového řetězce může fungovat jako šablona, kterou si může společnosti při přípravě perspektivy interních procesů upravit podle svého. Tento model obsahuje tři základní procesy, které jsou uvedeny níže.

Jedním ze základních procesů je inovační proces, který byl později považován za kritický interní proces. Možnost být efektivní a dostatečně rychlý v inovačním procesu je pro mnoho společností důležitější než bezchybnost v denním provozním procesu. Inovační proces v této oblasti lze chápat jako dlouhodobou vlnu tvorby hodnoty, kdy společnosti nejdříve identifikují nové trhy a nové zákazníky. V této vlně společnost navrhne a vytvoří nové výrobky a služby určené pro nový trh a nové zákazníky a pro uspokojení nových potřeb. Jestliže společnosti rozvinou své interní procesy směrem k zákazníkům je dostupnost správné informace o velikosti trhu a zákaznických preferencí tou dobrou cestou k úspěchu. Druhým procesem je proces provozní. Tento proces představuje krátkodobé vytváření hodnoty ve společnostech. Vzniká objednávkou od zákazníka a končí dodáním dodávky výrobku nebo služby. Provozní proces vyžaduje přesnost, úplnost dodávek výrobků a služeb zákazníkům. Většina operací má tu možnost se opakovat. Proto je zde možné aplikovat metody vědeckého řízení, aby se zlepšil a zrychlil proces příjmu a vyřizování objednávek od zákazníků a proces výroby. Klasicky byly tyto procesy sledovány za pomoci finančních ukazatelů, například nákladů, rozpočtů. Dnes, kdy se výroba ukazuje v krátkých dobách cyklu, vysokou jakostí a kdy na prvním místě stojí zákazník, jsou problémy spojovány s používáním klasických nákladových účetních ukazatelů. Totální řízení jakosti (TQM) patří také do oblasti provozního procesu. Ve většině případů mnoho společností je vedena k nahrazování

klasických nákladových a finančních ukazatelů měřením jakosti a doby cyklu. Poslední fází interního procesu je poprodejní servis. Tento servis zahrnuje záruční a nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených výrobků a zpracování plateb, například kreditní karty. Společnosti, které chtějí uspokojovat požadavky svých zákazníků poprodejními službami, mohou výkonnost měřit pomocí veličin, jako jsou čas, kvalita servisu a výše nákladů. (Kaplan a Norton, 2007)

V perspektivě interních procesů manažeři definují a analyzují kritické procesy, ve kterých musejí dosahovat vynikajících výsledků, pokud chtějí realizovat své ideály akcionářů a konečných zákazníků. Klasické měřicí systémy se soustřeďují na sledování a zlepšování nákladovosti, jakosti a časově závislých ukazatelů podnikových procesů. Naopak přístup BSC umožňuje to, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly dedukovány z očekávání daných vnějších subjektů. Jedním ze složek BSC je možnost zavést do něj inovační proces jako životně důležitou část perspektivy interních procesů. Inovační proces pokládá na první místo identifikovat tržní segmenty, které chce společnost uspokojit svými výrobky a službami a později navrhnout a vynalézt výrobky a služby, které konečné cílové segmenty uspokojí. (Kaplan a Norton, 2007)

#### d) Perspektiva učení se a růstu

Poslední, čtvrtá perspektiva BSC je učení se a růst. Zabývá se především podnikovou infrastrukturou potřebnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zlepšování. Zákaznická perspektiva a perspektiva interních procesů zasahuje nejdůležitější faktory současného a budoucího úspěchu společnosti. Společnosti nejsou schopny dosáhnout svých dlouhodobých cílů v daných oblastech pomocí současných technologií a dovedností. Silná globální konkurence požaduje to, aby společnosti neustále zlepšovaly a zvyšovaly své schopnosti vytvářet hodnoty pro zákazníky a akcionáře. Učení se a růst vychází ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových metod. Perspektivy finanční, zákaznické, ale také i perspektiva interních procesů odhalí velké rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procesů a tím, co je třeba požadovat, aby se zásadním způsobem zvýšila výkonnost společnosti. Aby společnost tyto rozdíly odstranila, musela by investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie, informační systémy, zdokonalovat podnikové procesy a opakující se postupy. Tyto základní cíle jsou formulovány v perspektivě učení se a růstu. Možnosti a schopnosti informačních systémů mohou být měřeny rychlou

dostupností správných informací o zákazníkovi či interních procesů zaměstnanců i na nižších úrovních řízení. Podnikové postupy mohou analyzovat spojení motivačních faktorů zaměstnanců s faktory úspěchu celé společnosti, míry zlepšení v důležitých interních procesech a procesech týkajících se zákazníka. (Kaplan a Norton, 2007)

Aby společnost dosáhla svých finančních a zákaznických cílů a cílů interních procesů musí využít také schopnost společnosti učit se a růstu. Strategie dosažení vysokých cílů v této oblasti bude vyžadovat velké investice do lidí, systému a procesů, které vytváří určitou schopnost společnosti. Tyto ukazatele by měly být v budoucnu důležitou součástí BSC každé společnosti. Klíčová oblast ukazatelů jsou především zaměstnanci a jejich spokojenost, dále jejich produktivita a udržení. Poskytují výstupní ukazatele pro investice do zaměstnanců, informačních systému a angažovanosti. Výše uvedené hybné síly zahrnují pokrytí strategických pracovních míst, dostupnost informací a stupně zainteresovanosti pro lidi a oddělení pro dosažení strategických cílů. (Kaplan a Norton, 2007)

Mezi uvedenými perspektivami jsou vztahy příčin a následků, které je zapotřebí při implementaci BSC zohlednit. Příkladem může být uvedeno podněcování výzkumu a vývoje vedoucí ke snížení cash flow a poté, v důsledcích přílivu nových zákazníků a zvýšení objemu tržeb, opět dojde ke zvýšení. BSC by tedy neměl být chápán jako systém jednotlivých ukazatelů, ale jako manažerský systém. Měl by být spojovacím článkem mezi rozvojem strategie a jeho posouzením. (Wöhe, 2010).

### **2.2.2 Omezení a přínosy Balanced Scorecard**

Finanční analýza a controlling pracují s dobře vydefinovanými měřítky výkonnosti. U metody BSC je to komplikovanější a nelze to nadefinovat. Jedním z principů, jak nahradit měřítka, které nejsou zanalyzované nebo nedostupné, je přesné používání definovaných dokladů. Přesněji se jedná o jedno či dvoustránkovou zprávu, kterou vypracovávají klíčoví manažeři.

Pro měřítka v BSC platí pravidlo stanovit si cíle a potom měřítka. Dále neexistuje žádné univerzální měřítko, proto v každém případě se musí hledat a nacházet. Následujícím pravidlem je, že BSC není soubor ukazatelů, který by se zavedl automaticky, naopak cílem BSC je zavést do společnosti strategii a z toho vyplývá, že BSC je strategický model.

Ve většině společností chybí pevně stanovená měřítko kvalifikace zaměstnanců, dostupnost strategických informací, zodpovědnosti a kvality informací. Nejzásadnější jsou měřítko zaměřená na perspektivu učení se a růstu. Existují-li rekvalifikační programy, nejsou většinou propojeny s dosažením strategických cílů společnosti. Spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a udržení se ve společnosti je zatím na hodně nízké úrovni ve srovnání s jinými perspektivami BSC. (Vysušil, 2004)

Metoda BSC je k provedení strategického myšlení nejvíce propracovaným příspěvkem. V tomto pohledu se bude analyzovat důležité překážky, které brání úspěšnému vzniku BSC.

- Neuskutečnitelnost vize a strategie. Společnost není schopna přenést svou vizi budoucnosti společnosti a strategii, kterou zvolila pro dosažení své vize. Chybí zde mechanismus pro společné sdílení vize a strategie všemi zaměstnanci společnosti. Vyřešením je hledání sdíleného mechanismu. Tento úkol je velmi komplikovaný.
- Nepropojení strategie s dílčími cíli. Každé oddělení ve společnosti sleduje jen své vlastní zájmy a cíle. Totéž platí i u týmů. Nepropojení strategických cílů s dílčími cíli hrají pro metodu BSC nepřekročitelnou bariéru.
- Nepropojenost strategie s alokací zdrojů. Ve společnosti existují zdroje volné a vázané. Volné zdroje jsou v rozhodovací pravomoci jednotlivých útvarů společnosti a vázané zdroje jsou řízeny centrálně. Neřešení strategické alokace volných zdrojů hraje velký problém při zavedení BSC.
- Nesprávně zaměření zpětné vazby. Jedná se o informační systém společnosti, který informuje o skutečnosti. Může se jednat o účetnictví, kontrolu plánu a mnoho dalších. Řízení podle metody BSC je to odlišně. Vyžaduje se zde, aby existovala zpětná vazba. Rozpor mezi operativním a strategickým zaměřením zpětné vazby může hrát další konflikt při zavádění BSC. (Vysušil, 2004)

BSC je jedním z nejvíce propracovaných a velmi známých přístupů v oblasti výkonnosti podniku. Orientuje se nejen na problematiku výkonnosti, ale také i na její zasazení do celkového systému řízení výkonnosti podniku. Hlavním přínosem metody BSC je pro společnost přidaná hodnota vzhledem k plnění cílů společnosti. Snaží se například propojit zaměstnance s vedením společnosti, aby byly prováděny lepší výkony. (Wagner, 2009)

### 2.2.3 Tvorba Balances Scorecard

První BSC může být sestaven za pomoci systematického procesu, který udělá shodu a vyjasní způsob, jak převést poslání a strategie do provozních cílů a měřítek. Dále by měl BSC prezentovat kolektivní moudrost a snahu týmu vrcholových manažerů. Pokud není celý tým zapojen do procesu, je malá pravděpodobnost, že bude proces úspěšný. Bez podpory a spolupráce vrcholových manažerů nemůže být BSC zahájen, bez podpory shora nemůže být úspěšný. Prvním krokem při vzniku BSC je získat shodu a podporu mezi vrcholovými manažery o smyslu jeho vývoje. Většina manažerů se ubezpečí o konceptuálním přínosu BSC. Pokud je tento proces zaveden, měl by management společnosti určit a odsouhlasit účel projektu. Cíle programu pomohou zlepšit vedení tvorby cílů a měřítek BSC, získat lepší loajalitu mezi účastníky v projektu a vyjasnění rámce pro implementaci, která musí po dokončení prvního BSC následovat. Nyní je důležité si objasnit některé důvody vývoje BSC. Příkladem může být uvedeno vyjasnění strategie, sjednocení záměrů, decentralizace a rozvoj vůdčích schopností a strategická intervence. (Kaplan a Norton, 2007)

Každá společnost je jedinečná a může nastolit BSC, jak sama uzná za vhodné. Lze charakterizovat typický a systematický plán vývoje, podle něhož bylo postupováno. Pokud se podle něj postupuje, pomůže tento proces dosáhnout vrcholový a střední management pro základní otázku vytvořit dobrý BSC, který umožní manažerům dosáhnout stanovených cílů. Plán se dělí do čtyř částí. První část se nazývá definice architektury měření, druhá se zaměřuje na dosažení konsensu a strategických cílů, třetí se zabývá výběrem a návrhem měřítek a poslední, čtvrtá se nazývá tvorba plánu implementace. Typický projekt BSC trvá v průměru asi 16 týdnů. Pokud jsou podle požadavků projektu všichni k dispozici, může se metoda BSC zkrátit. Po vytvoření projektu se společnost dostává do fáze implementace, kde může BSC uskutečnit základ svého manažerského systému. (Kaplan a Norton, 2007)

Na prvním místě při zavádění BSC je tedy stanovení vize, cíle, způsobu jejího dosažení, zpracování cílů, postupů a vedení systému neustálého zlepšování a zpětné vazby. Zavádění metody BSC provádí specializovaný tým jako při zavádění ukazatele EVA coby ukazatel hmotné zainteresovanosti zaměstnanců. (Synek, 2007)



#### 2.2.4 Implementace Balanced Scorecard

Implementaci BSC lze podle Horvátha (2004) rozdělit do pěti fází, které zaručují vznik a upevnění dobré koncepce řízení, které umožní úspěšnou realizaci podnikových strategií.

- Vznik organizačních předpokladů pro implementaci. Prvním z úkolů organizačních předpokladů je nutnost rozvržení pravidel, která budou platit pro všechny útvary ve společnosti, ve kterých má být BSC zavedena. Druhým předpokladem je bezproblémový průběh projektu implementace.
- Objasnění strategie. BSC je koncepcí pro realizaci již fungujících strategií, nikoli nástrojem pro vznik strategie nové. Pokud má společnost strategický záměr proniknout na daný trh, pak se strategické zaměření v BSC podrobně konkretizuje a převede se do realizovatelné podoby prostřednictvím daných cílů. Může se jednat o zákazníky, procesy, potenciály, ale i také odpovídající strategické akce. To tedy znamená, že za pomoci BSC je možné realizovat i chybnou strategii.
- Vznik BSC. V této fázi vzniká BSC pro danou organizační jednotku. Může se jednat o společnost, podnikovou divizi, obchodní jednotku a mnoho dalších. Výchozími body je základní architektura BSC, dále informovaný tým složený s top managementu, pevně stanovených postupů a metodických standardů a zdokumentované strategie.
- Postup při procesu rozšiřování. Tato fáze neznamena nic jiného, než aplikace postupů ze 3. fáze na více organizačních útvarech. Zde plyne užitek z jednotného porozumění strategií, tak i z hlediska možnosti monitorování více oblastí. V této oblasti BSC často vede společnost ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení.
- Zajištění souvislého nasazení BSC. Pokud by se implementace metody BSC ukončila vypracováním cílů, příčin a následků, ukazatelů, cílových hodnot a strategických akcí pro jednu organizační jednotku, přineslo by to jen jednorázové silnější zaměření na strategii. Podstatným cílem BSC je proto vytvoření organizace, která se pružně přizpůsobila strategii. K tomu je podstatné BSC spojit s manažerskými systémy řízení. Není to jednoduchý úkol, protože architektura strategie i BSC se zpravidla nejeví jako slučitelná s architekturou již fungujících systémů řízení. Systém řízení je orientován na hierarchickou a funkcionální strukturu organizace. Struktura BSC naproti tomu oslovuje více organizačních jednotek naráz. (Horváth, 2004)

Podle zkušeností z praxe se na začátku podceňuje význam BSC, a tím i potřebné náklady. Aby se udržela rovnováha mezi požadavky projektu a investičními prostředky na jeho uskutečnění, doporučuje se pro zavedení BSC využití profesionálního managementu.

Sestavení BSC za daných okolností trvá v průměru mezi třemi dny až čtyřmi měsíci. Rozhodujícím faktorem je komunikace v rámci celého procesu. Pro dlouhodobý úspěch BSC je zapotřebí jeho přijetí, kterého dosáhne společnost jen intenzivní a interaktivní komunikací. Ukazuje to tedy, že pro vytvoření jednotlivého BSC se počítá s rozsahem šesti až dvanácti týdnů, v závislosti na tom, jak intenzivně se management může zabývat sestavením BSC. Doporučuje se v rozmezí tří až čtyř týdnů realizovat jednodenní až dvoudenní pracovní workshopy. Pokud jsou započítávány časové nároky před a po projektové práce dostane se časové rozmezí do tří až čtyř měsíců. Další zpracování projektu by mělo vyhodnocovat také nástin dalších aktivit. (Horváth, 2004)

Společnosti zahajují program BSC z různých důvodů. Důležité je si uvědomit, že důvodem není ve většině případů zlepšení systému měření. Většina důvodů jsou součástí širokého cíle. Jedním z těchto cílů je mobilizovat společnost k dosažení nové strategie. Metoda BSC je přijímána ke konkrétnímu strategickému úkolu společnosti. A u většiny společností je tohoto prvotního účelu dosaženo. V žádné společnosti BSC nezůstal u základního úkolu. Naopak se zjišťuje, že základní použití vyvolalo proces změn, který sahá až k základnímu původnímu cíli. Všechny společnosti používaly do roka od vzniku procesu BSC jako základ svého manažerského systému. (Kaplan a Norton, 2007)

### **2.3 Zavedení Balanced Scorecard**

Zavedení BSC musí probíhat spořádaně, organizovaně a musí na sebe logicky navazovat. Pokud je přesně určen logický postup, je zajištěno, že budou respektována všechna specifika a náležitosti koncepce. Teprve tímto je zaručena účinnost metody BSC. Na základě dlouholetých zkušeností bylo vyvinuto pět základních fází – odvození strategických cílů, vypracování vztahů příčin a následků, výběr měřítek, určení cílových hodnot, stanovení strategických akcí. Tyto fáze spolu vytváří obsahový a formální celek metody BSC. Z toho vyplývá ukázkový postup, který je navrhován ve formě přesných pokynů k jednání při realizaci BSC. Je tedy důležité pochopit, jak se BSC tvoří a z jakých fází se proces skládá a dále také pochopit, v jakých fázích má smysl použít ten či onen metodický nástroj. (Horváth, 2004)

### 2.3.1 Odvození strategických cílů

Odvození strategických cílů je zaměřeno na snížení velkého počtu strategických cílů a výběru několika, pro společnost strategicky důležitých, cílů. Tímto procesem se analyzuje strategie a cíle jednotlivým stanoviskům společnosti. Rozlišuje se mezi strategickými cíli a strategickými akcemi a zároveň se musí určit, pro jakou organizační jednotku je cíl nebo akce určena. Strategické cíle v BSC se vyznačují tím, že:

- jsou specifické, osobité a nezaměnitelné,
- strategii převádějí do akčních výrobků, popřípadě služeb,
- strategické výrobky, které jsou součástí strategie, které se člení do jednotlivých částí.

Z určení strategických cílů pro každé hledisko vychází všechny další aktivity tvorby BSC. Kvalita strategických cílů je důležitým kritériem kvality celé BSC. Má také významný vliv na její úspěšné zavedení a realizaci. Strategické cíle tvoří srdce metody BSC. Odvození strategických cílů probíhá v daných krocích. V běžné praxi se nejvíce osvědčily tzv. workshopy<sup>3</sup>. Tento postup však není pevně ustálen. Každý pracovník může nalézt na nutnost určitého přizpůsobení. Mezi základní způsoby postupu je:

- tvorba strategických cílů,
- výběr strategických cílů,
- dokumentace strategických cílů. (Horváth, 2004)

Vznik BSC je interaktivním procesem, který má za úkol vést ke společnému cíli. I v případě shody o základním strategickém zaměření společnosti, mohou při určení konkrétních cílů ještě panovat odlišné názory a vedoucí pracovníci mohou prosazovat různé požadavky. Uvedené rozdíly v názorech a požadavcích je třeba prezentovat, aby společnost získala jednoznačný a akceptovaný systém cílů. Tento proces podporuje používání perspektiv. Názory zúčastněných pracovníků se mohou velmi odlišovat. Na základě kladení otázek vycházejících z daných perspektiv BSC mohou pracovníci vytvářet pevnou strukturu cílů. Pro vypracování strategických postupů existují různé metody, které jsou uvedeny zde.

- Odvození návrhů cílů ze stávajících dokumentů a nápadů.
- Odvození návrhů cílů během přípravy na workshop.
- Odvození návrhů cílů v rámci workshopu. (Horváth, 2004)

---

<sup>3</sup> Workshop je moderní forma vzdělávání. Může se jednat o diskuzi, seminář, který probíhá aktivní formou mezi zúčastněnými.

### 2.3.2 Vznik vztahů příčin a následků

Vznik a dokumentace vztahů příčin a následků mezi strategickými cíli představují jeden z důležitých prvků BSC. Vztahy příčin a následků odrážejí příčinnost a racionálnost strategických úvah. Strategické cíle nejsou na sobě nezávislé, ale jsou vzájemně spojeny a vzájemně se ovlivňují. Základem každé strategie je úspěch a ten závisí na společném působení mnoha faktorů. Proto tedy u metody BSC se označují řetězce příčin a následků termínem „Strategy Maps“. (Horváth, 2004)

Strategické mapy ukazují vzájemnou souvislost a závislost mezi strategickými cíli v rámci určité perspektivy nebo mezi perspektivami. Dále objasňují vzájemné účinky při dosahování stanovených cílů, podporují vzájemné porozumění celé strategie, ukazují také, jak se musí různé oblasti přizpůsobit dané změně, vyžadují spolupráci v managementu a poskytují model, který má znázorňovat strategický úspěch společnosti. (Horváth, 2004)

- Nejdůležitějším cílem společnosti je vytvářet dlouhodobou hodnotu pro akcionáře nebo pro skupiny.
- Organizační hodnota vzniká prostřednictvím naplňování hodnotové nabídky pro zákazníky.
- Vnitřní procesy vytváří a nabízí hodnoty, které uspokojují požadavky zákazníků a přispívají k cílům produktivity v rámci finanční perspektivy.
- Nehmotná aktiva slouží ke zlepšování výkonnosti kritických procesů. (Kaplan a Norton, 2010)

Vznik vztahů příčin a následků požaduje intenzivní komunikaci. Nejlepší podmínkou ke komunikaci je opět workshop. Při uskutečnění workshopu je důležité, aby proběhl hladce za pomoci technických prostředků a pracovních metodik. Jako pomocné prostředky se nejčastěji používají simultánní práce na PC a promítání pomocí video projektu. Vedle technické podpory mají podstatný význam i metody pro odvození řetězců příčin a následků. Rozlišuje se pět základních metodických postupů.

- Odvození řetězců příčin a následků na základě strategických cílů perspektivy potenciálů.
- Odvození řetězců příčin a následků na základě jednotlivých strategických cílů finanční perspektivy. (deduktivní způsob)

- Odvození řetězců příčin a následků na základě jednotlivých strategických cílů finanční perspektivy. (induktivní způsob)
- Odvození řetězců příčin a následků na základě jednotlivých strategických cílů zákaznické perspektivy.
- Znázornění souvislostí mezi strategickými cíli za pomoci matic příčin a následků. (Horváth, 2004)

### 2.3.3 Výběr měřítek

Měřítka jsou podstatná pro jasné a nezaměnitelné vyjádření strategických cílů společnosti a dále umožňují sledovat jejich dosahování. Měření strategických cílů má pomoci ovlivňovat chování požadovaným směrem. Při posuzování míry dosažení strategických cílů je podstatná především jednoznačnost. Pro jeden strategický cíl by neměly být definovány více než dvě, výjimečně tři měřítka. Řízení měřítek požaduje především jejich popis. U existujících měřítek se musí ověřit jejich použitelnost v rámci BSC. (Horváth, 2004)

Prvním postupem je vypracování návrhu měřítek. Měřítka upřesňují strategické cíle a měla by odrážet charakter příslušného strategického cíle. Je důležité, aby měřítka vypracovávali ti lidé, kteří rozumí strategickému cíli společnosti. Při odvozování měřítek by měla společnost dbát na tyto zvláštnosti:

- společnost si musí zjistit, jestli může měřit všechny své cíle,
- pokud je cíl nejasný, tím složitější je jeho měření,
- důležitý trik při odvození měřítek. (Horváth, 2004)

Dalším postupem je výběr měřítek. V ideálním případě je každému strategickému cíli přiděleno jedno měřítko. Aby byla snížena složitost a zajištěno správné měření, měl by být počet jednotek snížen na tři měřítka pro jeden strategický cíl. Pokud je více měřítek, je zapotřebí cíl rozdělit. Při výběru vhodných měřítek se používají tato kritéria.

- Je možné vyčíst z měřítka míru dosažení cíle společnosti?
- Je možné ovlivnit za pomoci měřítka chování zaměstnanců?
- Jak měřítko přesně odráží příslušný cíl?
- Je možná jednoduše interpretovat měřítka? (Horváth, 2004)

Posledním postupem je zajištění implementace měřítek. Při definici měřítek se musí zvažovat možnost jejich integrace do systému reportingu. Bylo identifikováno pět kritérií, které jsou důležité pro fázi implementace. Daná kritéria musí být zohledněna nejpozději při konečném rozhodnutí měřítka:

- existence měřítka,
- náklady na měření,
- akceptování měřítka,
- možnost formalizace měřítka,
- určení frekvence, kdy má být měřítko zjišťováno. (Horváth, 2004)

#### **2.3.4 Stanovení cílových hodnot**

Strategický cíl je detailně popsán, když je stanovena jeho cílová hodnota. Správné cílové hodnoty by měly být složitější, ctizádostivé, ale na druhé straně dosažitelné. Měly by mít dobrý vztah k realitě. Toto hledisko získává na významu, pokud jde o spojení strategického a operativního plánování. Určení cílových hodnot může být proveden analytickým simulačním nástrojem v rámci diskuze managementu. Je nutné zajistit, aby se vyváženost cílů odrážela i ve vyváženosti cílových hodnot. V řadě BSC projektů se cílové hodnoty neurčují v rámci workshopu, ale v rámci jednotlivých rozhovorů. K určení cílových hodnot se využívají následující postupy:

- vznik srovnávací báze,
- zohlednění faktoru času,
- definice mezních hodnot,
- zaznamenání cílových hodnot. (Horváth, 2004)

#### **2.3.5 Určení strategických akcí**

Skutečná činnost všech pracovníků v rámci společnosti vede k realizaci stanovených cílů. Velká část těchto činností vyplývá z jejich specifických a samostatných úkolů ve společnosti. Činnost, která je součástí každodenní práce, nestačí k dosažení stanovených strategických cílů. Pro praktickou realizaci jednotlivých strategických cílů musí být ošetřena dalšími opatřeními, která nejsou součástí operativních činností. Tato opatření, které bezpochyby souvisejí s BSC jsou nazývána „Strategickými akcemi“. Strategickými akcemi mohou být projekty, jiné činnosti, které nejsou součástí běžných činností ve společnosti a které kladou

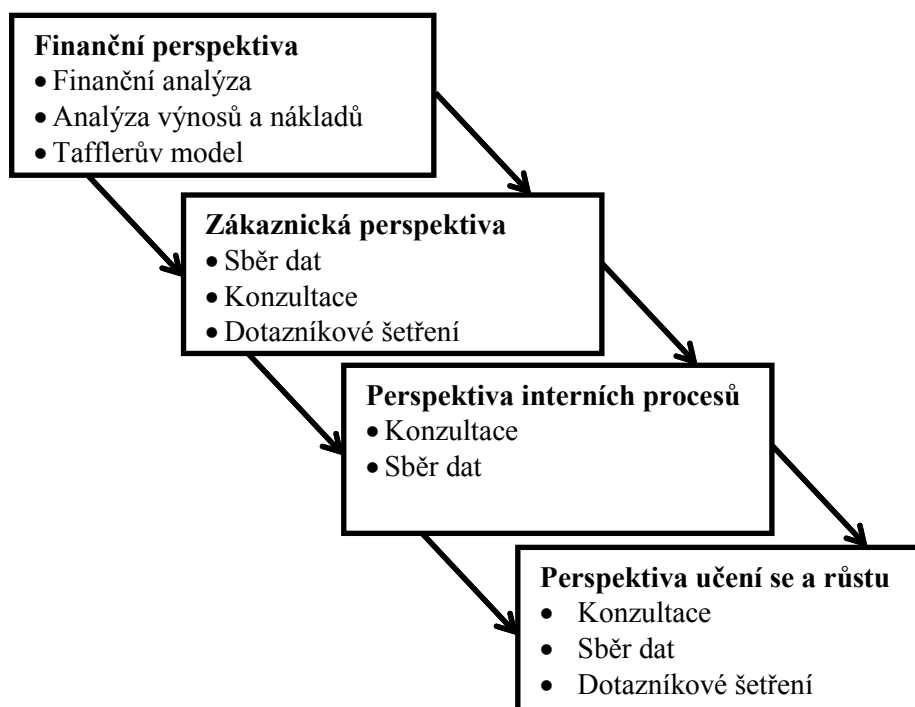
další nároky na podstatné zdroje, např. management, know how apod. Podle praktických zkušeností začíná BSC fungovat až s realizací strategických akcí. (Horváth, 2004)

Strategické akce se přiřazují k jednotlivým strategickým cílům a zamezují zpomalení jednotlivých strategických cílů, nebo celé BSC. Strategické akce dále určují a zavádí strategické cíle a naplňují hlavní poslání BSC. Strategické akce tvoří základ pro rozdělení prostředků v rámci realizace projektu. Určení strategických akcí vyžaduje srovnání cílových představ s danými zdroji. Tímto způsobem dojde k ověření správnosti a reálnosti dosažení cílů. Žádná společnost nerozhoduje takovými zdroji, aby mohla realizovat všechny specifické akce. Z toho je tedy patrné, že společnost musí bezpodmínečně stanovit jasné priority. Přílišné upřednostňování vede k přílišnému zaměření na finanční oblast. Na jedné straně se zjišťuje finanční náročnost strategických akcí a na straně druhé je to celková finanční náročnost. Toto upřednostňování v sobě skrývá velká rizika. Vzájemné spojení opatření a systému strategických cílů naproti tomu umožňuje reálné hodnocení projektů a to nejen z hlediska finanční náročnosti, ale i z hlediska přínosu pro realizace strategie. Schválené strategické akce jsou také základem pro strategické rozpočty. Plánovaná hladina dosažení cílů BSC a odhad nákladů na strategické akce vytvoří spojení mezi strategickým plánováním a strategickým rozpočtováním. (Horváth, 2004)

## **2.4 Postup realizace při navržení implementace metody BSC**

V této práci jsou použity názory Kaplana a Nortona. Hlavním cílem je zlepšit zavedenou strategii ve společnosti. Výhodou tohoto systému je získání a vyjasnění vize a strategie, komunikace, spojení daných plánů, plánování a stanovení cílů a v neposlední řadě zlepšování zpětné vazby a procesy učení se. Pro využití metody BSC bude provedena analýza jednotlivých perspektiv. U každé perspektivy jsou uvedeny jednotlivé nástroje, které jsou potřebné pro její provedení. Znázornění perspektiv je uvedeno v obr. 2.3. U finanční perspektivy bude provedena celková finanční analýza společnosti, do níž je zahrnuta i analýza nákladů a výnosů. V neposlední řadě se provede i analýza bonity společnosti, použije se Tafflerův model. U zákaznické perspektivy se bude vycházet se sběru dat a konzultací s vedoucími pracovníky společnosti. Stejný princip jako u zákaznické perspektivy se použije u perspektivy interních procesů. Poslední perspektivou je perspektiva učení se a růstu. V této oblasti se bude vycházet z interních materiálů společnosti, konzultací s vedoucími pracovníky a z dotazníkového šetření.

Obr. 2.3 Výběr provedení jednotlivých perspektiv



Zdroj: Vlastní zpracování



### **3. Implementace Balanced Scorecard**

Na začátku praktické části jsou uvedeny základní informace o dané společnosti, historii a jejím zaměření. Dále pak budou použity jednotlivé perspektivy metody Balanced Scorecard pro analýzu společnosti. Jedná se tedy o perspektivu finanční, zákaznickou, interní a učení se a růstu. Jako poslední bude popsán návrh na implementaci BSC pro danou společnost.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

RESTA s.r.o. nabízí široké spektrum vyvinutých zařízení na drcení a třídění stavebních odpadů. Jejich zařízení jsou k dispozici v různých provedeních, v různých velikostech a výkonech. Za pomoci těchto zařízení může společnost nabídnout optimální řešení problému recyklace a stavebních odpadů. Tato zařízení jsou možná jak pro zakázky velkého rozsahu, tak i pro menší stavebníky. Další zajímavou činností společnosti jsou návrhy a projekty týkající se linek pro zpracování nerostných surovin. Hlavní výhodou společnosti je především pružnost a komplexnost nabízených služeb a velmi zajímavá cena jejich zařízení.

Společnost provozuje několik recyklačních závodů a středisek, ve kterých přijímá odpady k recyklaci. Další náplní společnosti je i stavební činnost, při které jsou využívány služby recyklačních závodů, ale i recyklátů.

Předmětem podnikání společnosti je tedy podnikání v oblasti odpadů, nakládání odpadů, stavbě strojů, strojírenské projekční práce, nákup zboží, jehož cílem je další prodej a v neposlední řadě provádění staveb a jejich odstraňování. Upřesnění o společnosti, jejich činnostech a struktuře jsou uvedeny v příloze č. 1.

Hlavním cílem společnosti je patřit mezi nejlepší, v oblasti recyklace stavebních odpadů, prodeje drtících jednotek, výroby, prodeje třídících jednotek a přírodních materiálů. Dále pak být spolehlivou společností, která chce pracovat ve vyšší kvalitě než konkurence a chce uspokojovat potřeby zákazníků. Společnost RESTA s.r.o. klade velký důraz na minimalizaci dopadu na životní prostředí.

RESTA s.r.o. využívá program ministerstva životního prostředí, který se nazývá „Zelená úsporám“. Program je zaměřen na úspory energie a obnovitelných zdrojů v oblasti domácností. Společnost je zaregistrována v databázi firem, které nabízí služby v této oblasti. Pro žadatele společnost vytvoří projekt, podá žádost a daný projekt se zrealizuje.

Společnost vlastní velké množství certifikátů, které jsou velmi důležitou složkou každé moderní společnosti. Společnost má certifikát ISO 14001 a certifikát ISO 9001. Dále oprávnění k hornické činnosti, osvědčení ČD č. RS 808/08 a osvědčení ČD č. RS 813/08.

### **3.1.1 Historie společnosti**

RESTA s.r.o. vznikla v Přerově v roce 1991, přesněji 10. ledna 1991, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku. RESTA s.r.o. patřila k prvním společnostem, které se začaly zabývat problematikou recyklace stavebních odpadů. V dnešní době společnost patří mezi největší české výrobce mobilních drticích a třídících zařízení, ale také k největším a nejlepším provozovatelům této techniky u nás. RESTA s.r.o. je od svého vzniku rychle se rozvíjející společností a to i v oblasti ekonomické. Dnes má na českém trhu výsadní postavení v oblasti odpadů a recyklace.

Společnost RESTA s.r.o. změnila v roce 2005 svou právní formu. Právní forma byla změněna z veřejné obchodní společnosti na společnost s ručením omezeným.

### **3.1.2 Vize a strategie společnosti**

Posláním společnosti je být solidní společností, která bude nabízet zákazníkům široký výběr služeb za výhodnou cenu. Služby budou kvalitní za pomoci moderních technologií. V neposlední řadě bude pro společnost důležité splňovat požadavky svých zákazníků. K vizi společnosti byla také stanovena politika jakosti a životního prostředí, která ukazuje těchto 8 základních cílů.

- Společnost bude pokračovat v respektování svých legislativních požadavků s minimalizací dopadů na životní prostředí.
- Budou se používat moderní technologie, aby se zlepšila kvalita výroby.
- Moderní metody budou aplikovány pro získání nových zákazníků a uspokojení jejich požadavků.
- Společnost RESTA s.r.o. bude podporovat zvyšování kvalifikace a odbornosti pro své zaměstnance.

- Cílem společnosti je zaměřit se na udržení vývozu výrobků a služeb.
- Neustálé zlepšování a prevence na ochranu životního prostředí je dalším posláním společnosti.
- Všichni zaměstnanci jsou zapojeni do prevence vzniku havárií.
- V oblasti zaměstnanosti se chce společnost zaměřit na udržení zaměstnanosti v období hospodářské krize.

Výše uvedená politika je sdělována všem zaměstnancům společnosti, osobám pracujícím ve prospěch společnosti a také dodavatelům.

### **3.1.3 Přístup společnosti k měření výkonnosti**

Na konci účetního období sestavuje povinně společnost účetní uzávěrku a účetní závěrku. Účetní závěrka obsahuje rozvahu, výkaz zisků a ztrát a přílohy. Při provádění účetní závěrky jsou dodržovány základní právní předpisy a jsou dodržovány zásady řádného účetnictví. Sestavenou účetní závěrku předloží hlavní ekonom společnosti k ověření auditorovi.

Společnost získává ukazatele výkonnosti z účetních závěrek. Jedná se o tržby, náklady, provozní a finanční výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za běžnou činnost, výsledek hospodaření za účetní období, výsledek hospodaření před zdaněním, odpisy, celková aktiva, celková pasiva a další položky. Výše uvedené hodnoty patří do oblasti absolutních ukazatelů. Společnost využívá i ukazatele poměrové, které obsahují ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti.

Společnost RESTA s.r.o. využívá systém řízení jakosti a životního prostředí podle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001. Dále využívá systém QM, který je založen na aplikaci a využívání dokumentových postů, analýz s cílem zlepšit jednotlivé procesy, stanovení cílů jakosti pro všechny organizace a jejich hodnocení.

Ve společnosti je využíváno mnoho informačních systémů. Prvním z těchto informačních systémů je INTRA NET, který funguje jako vnitřní internet ve společnosti. Podobnou formou systému INTRA NET je VIS. VIS je vnitřní informační systém, který si společnost vytvořila sama za pomoci vlastních programátorů. Dále se ve společnosti využívá ekonomický systém PREMIÉR, který je zaměřen na řízení malých a středních společností. Tento systém pokrývá agendy ekonomické, obchodní, personální, ale i výrobně technické.

### **3.2 Analýza perspektiv BSC ve společnosti**

V této části bude prováděna analýza daných oblastí ve společnosti. Bude se jednat především o finanční oblast, která je pro společnost velmi důležitá. Dále pak bude rozebírán okruh zákazníků se zaměřením na jejich spokojenost. Důležitou roli v této oblasti zastává interní podnikový proces, který se orientuje na inovace. Poslední analýza bude zaměřena na růst a učení se společností. Všechny uvedené oblasti jsou označovány za klíčové pro společnost. Podle metody Balanced Scorecard se jedná o:

- finanční perspektivu,
- zákaznickou perspektivu,
- perspektivu interních procesů,
- perspektivu učení se a růstu.

#### **3.2.1 Finanční perspektiva**

Finanční analýza společnosti RESTA s.r.o. bude sledována za rok 2009, 2010 a 2011. Výpočty budou prováděny za pomoci jednotlivých poměrových ukazatelů: ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Bude provedena i analýza nákladů a výnosů. Na konci finanční analýzy bude použita vícerozměrová diskriminační funkce a to Tafflerův model. Výpočty budou uvedeny v příloze č. 2. Informace budou získávány ze závěrek společnosti, které byly veřejně dostupné. Bude se jednat o rozvahu a výkaz zisků a ztrát. V příloze č. 3 - č. 8 jsou uvedeny rozvahy a výkazy zisků a ztrát za rok 2009, 2010 a 2011. Všechny tři uvedené uzávěrky byly auditovány kvalifikovaným auditorem. Cílem finanční perspektivy je zjistit výkonnost společnosti, její silné a slabé stránky.

Na začátku finanční perspektivy je důležité si objasnit informace o základních položkách v rozvaze společnosti, které jsou naznačeny v tab. 3.1 a tab. 3.2. Účetní rozvaha ukazuje základní rozdělení položek na aktiva a pasiva. Aktiva obsahují pohledávky za upsaný základní kapitál, stálá aktiva, oběžná aktiva a časové rozlišení. Oblast pasiv obsahuje vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení. Po objasnění rozvahy se budou provádět finanční propočty. Pro finanční analýzu je také potřebný výkaz zisků a ztrát, který se zabývá výnosy a náklady. Výkaz zisků a ztrát je uveden v tab. 3.3 a 3.4.

Tab. 3.1 Rozvaha aktiv společnosti RESTA s.r.o. za rok 2009, 2010 a 2011

V tis. Kč	Období		
	2009	2010	2011
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
Stálá aktiva	47 548	42 737	42 229
DHM	47 455	42 642	42 228
DNM	93	95	6
DFM	0	0	0
Oběžná aktiva	63 958	72 561	71 700
Zásoby	28 537	25 106	35 672
Pohledávky	29 702	19 944	27 967
KFM	5 719	27 511	14 061
Časové rozlišení	2 630	2 052	1 637
Náklady příštích období	2 630	2 052	1 637
<b>Celková aktiva</b>	<b>114 136</b>	<b>117 350</b>	<b>115 566</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tab. 3.1 je jasné, že RESTA s.r.o. je za celé tři roky zisková. Je viditelné, že v roce 2009 měly aktiva hodnotu 114 136 tis. Kč, v roce 2010 vzrostly na 117 350 tis. Kč a v roce 2011 mírně klesly na 115 566 tis. Kč. Největší hodnoty byly za celá tři období v oblasti dlouhodobého hmotného majetku.

Tab. 3.2 Rozvaha pasiv společnosti RESTA s.r.o. za rok 2009, 2010 a 2011

V tis. Kč	Období		
	2009	2010	2011
Vlastní kapitál	73 544	73 972	73 672
Základní kapitál	900	900	900
Kapitálové fondy	28 359	23 457	19 365
Rezervní fond	968	968	968
HV minulého období	35 715	43 317	48 647
HV běžného období	7 602	5 330	3 792
Cizí zdroje	39 949	42 497	41 428
Rezervy	8 610	12 105	10 065
Závazky	21 289	23 042	26 113
Bankovní úvěry	10 050	7 350	5 250
Časové rozlišení	643	881	466
Výdaje příštích období	643	881	466
<b>Celková pasiva</b>	<b>114 136</b>	<b>117 350</b>	<b>115 566</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost je schopná hradit závazky, protože pohledávky jsou vyšší než závazky. Jen v roce 2010 došlo k opaku, převyšovaly závazky nad pohledávkami. Společnost RESTA s.r.o. má největší hodnoty v oblasti pasiv u hospodářských výsledků a poté u kapitálových fondů. Výsledek hospodaření společnosti každý rok roste.

Tab. 3.3 Celkové výnosy společnosti RESTA s.r.o. za rok 2009, 2010 a 2011

V tis. Kč	Období		
	2009	2010	2011
<b>Výkony</b>	154 741	141 033	190 207
- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	154 793	140 328	182 454
- změna na stavu zásob	-4 947	-1 584	6 307
- aktivace	4 895	2 289	1 446
Tržby z prodeje DM a materiálu	7335	7 842	7 231
Ostatní provozní výnosy	364	259	1 245
Výnosové úroky	16	29	134
Ostatní finanční výnosy	3 118	1 946	2 394
Mimořádné výnosy	3	1 585	0
<b>Celkové výnosy</b>	<b>165 577</b>	<b>152 694</b>	<b>201 211</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové výnosy za roky 2009, 2010 a 2011 ukazují, že výnosy společnosti rostou. Největší nárůst byl v roce 2011, kdy celkové výnosy činily 201 211 tis. Kč. Nejvyšší hodnota v oblasti výnosů byly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. V roce 2009 tržby činily 154 793 tis. Kč, dále pak 141 033 tis. Kč a v roce 2011 se hodnota navýšil na 182 454 tis. Kč. Velké kolísání za celé tři roky, bylo v oblasti změny stavu zásob. V roce 2009 a 2010 měly zásoby zápornou hodnotu. V roce 2011 došlo k opaku, hodnota zásob se rapidně zvýšila. Aktivace se každý rok snižuje. V roce 2009 měla hodnotu 4 895 tis. Kč a v roce 2011 se dostala na úroveň 1 446 tis. Kč. Tržby za prodej DM a materiálů se pohybují za celé tři roky v podobných hodnotách. Ostatní provozní výnosy a výnosové úroky každý rok rostly. Největší nárůst byl v roce 2011. Hodnota ostatních finančních výnosů velmi kolísala. V roce 2009 ostatní finanční výnosy činily 3 118 tis. Kč, v roce 2010 1 946 tis. Kč a v roce 2011 2 394 tis. Kč. Hodnota mimořádných výnosů v roce 2011 činila 0 tis. Kč.

Tab. 3.4 Celkové náklady společnosti RESTA s.r.o. za rok 2009, 2010 a 2011

V tis. Kč	Období		
	2009	2010	2011
Výkonová spotřeba	91 230	86 966	128 593
- spotřeba materiálu a energie	64 930	62 827	100 682
- služby	26 300	24 139	27 911
Osobní náklady	42 470	42 655	49 357
Daně a poplatky	484	478	483
Odpisy DHM a DNM	6916	7 355	7 307
Zůstatková cena DM a materiálu	4 259	4 611	4 231
Změna stavu rezerv	9 557	2 523	-3 045
Ostatní provozní náklady	787	710	1 489
Nákladové úroky	506	257	268
Ostatní finanční náklady	1 939	1 554	7 202
Daň z příjmů z běžné činnosti	-173	234	1 531
Mimořádné náklady	0	21	3
<b>Celkové náklady</b>	<b>157 975</b>	<b>147 364</b>	<b>197 419</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové náklady za dané období kolísaly. V roce 2009 činily 157 975 tis. Kč, v roce 2010 147 364 tis. Kč a v roce 2011 došlo k nárůstu a to na 197 419 tis. Kč. U celkových nákladů je nejvyšší položkou spotřeba materiálů a dále pak ostatní náklady. Obě tyto hodnoty se každý rok zvyšovaly. Hodnota daní, poplatků, odpisů a zůstatkové ceny dlouhodobého majetku a materiálů se pohybovaly za celé tři roky na podobné úrovni. Největší rozdíl byl v oblasti změny stavu rezerv, kdy docházelo k velkým výkyvům.

Poměrové ukazatele budou použity pro analýzu společnosti za rok 2009, 2010 a 2011. Pro výpočet budou využity čtyři základní ukazatele, které jsou analyzovány níže. V příloze č. 9 je uvedeno grafické znázornění jednotlivých propočtů. K poměrovým ukazatelům je zahrnuta analýza nákladů a výnosů, ale i Tafflerův model, protože tyto všechny ukazatele patří do finanční analýzy.

#### a) Ukazatelé rentability

Hlavním úkolem a cílem tohoto ukazatele je hodnocení úspěšnosti společnosti. Společnost může zjistit, jakého zisku dosahuje. Pro uvedené výpočty byl považován za zisk hospodářský výsledek z běžného období. Z níže uvedené tab. 3.5 je jasné, že společnost RESTA s.r.o.

snížila rentabilitu ROA, ROE, ROS i ROC ve všech třech obdobích. Přesněji to znamená, že v každém roce docházelo ke snížení výsledku společnosti.

Tab. 3.5 Ukazatelé rentability

V %	Období		
	2009	2010	2011
<b>Rentabilita aktiv ROA</b>	6,6%	4,5%	3,3%
<b>Rentabilita vlastního kapitálu ROE</b>	10,3%	7,2%	5,1%
<b>Rentabilita tržeb ROS</b>	4,9%	3,8%	2,1%
<b>Rentabilita nákladů ROC</b>	4,8%	3,6%	1,9%

Zdroj: Vlastní zpracování

#### b) Ukazatelé aktivity

Úkolem ukazatelů aktivity je zjistit, jak společnost hospodaří se svými aktivy. Pro RESTA s.r.o. byla vytvořena tab. 3.6, kde jsou vypočteny všechny nejznámější ukazatelé aktivity. Je jasné viditelné, že největší nárůst skoro ve všech ukazatelích byl v roce 2011. Na prvním místě jsou v tab. 3.6 uvedeny jednotlivé obraty položek společnosti. Nejvyšší hodnoty mají obraty pohledávek a závazků. Největší obrat pohledávek byl v roce 2010 a v následujícím roce došlo ke snížení. U závazků byl naprostý opak, nejvyšší obrat závazků byl v roce 2009, poté se snížil a v roce 2010 došlo k dalšímu zvýšení, ale nebyla překročena hranice v roce 2009. Obrat zásob se pohybuje každý rok ve velmi podobném intervalu. Nedochozí tedy k velkým obratovým změnám v oblasti zásob. Velmi důležitým ukazatelem je ukazatel obratu aktiv. V tab. 3.6 je patrné, že obrat aktiv se zvyšuje. To je pro společnost příznivé, protože udává využití celého majetku společnosti. Druhá polovina tabulky je zaměřena na jednotlivé doby obrátů. Doba obratu pohledávek není stálá. V roce 2009 byla doba obratu pohledávek velmi vysoká, poté se snížila a v roce 2011 se začala opět přibližovat hodnotě z roku 2009. Hodnota doby obratu pohledávek není pro společnost výhodná, dochází k velkému čekání na obdržení platby od svých odběratelů či zákazníků. Může dojít k obrovským komplikacím. V oblasti doby obratu závazků dochází každý rok ke zvýšení, ale jen minimálně. Je tedy jasné, že společnost chce hradit své závazky co nejrychleji, takže zde panuje velmi dobrá platební morálka vůči závazkům. Doba obratu zásob je ve všech třech obdobích vysoká. Vysoké zásoby představují pro společnost velké finanční problémy v podobě kapitálu. Pro společnost je důležité zásoby snížit. Jednou z možností je doprodej skladových zásob se slevou jiným společnostem.



Tab. 3.6 Ukazatelé aktivity

	Období		
	2009	2010	2011
<b>Obrat aktiv (v tis. Kč)</b>	1,36	1,20	1,57
<b>Obrat stálých aktiv (v tis. Kč)</b>	3,26	3,29	4,32
<b>Obrat zásob (v tis. Kč)</b>	5,42	5,59	5,11
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	67,29	65,30	71,36
<b>Doba obratu pohledávek (ve dnech)</b>	70,04	47,03	65,95
<b>Doba obratu závazků (ve dnech)</b>	50,20	54,33	61,57

Zdroj: Vlastní zpracování

#### c) Ukazatelé zadluženosti

V letech 2009 -2011 byl sledován ukazatel zadluženosti společnosti. Tento ukazatel je uveden v tab. 3.7, kde jsou zaznamenány nejznámější propočty ukazatele zadluženosti. Tab. 3.7 ukazuje, že ve společnosti nedochází k velkým finančním výkyvům. Ukazatelé zadluženosti se pohybují v podobných cenových relacích. Celková zadluženost v letech 2009-2011 je velmi podobná. V roce 2010 a 2011 došlo k mírnému zvýšení. Celková zadluženost má pozitivní vývoj, protože její hodnota je nižší než 60 %. Tedy společnost má dostatek aktiv ke krytí cizích zdrojů. U míry zadluženosti došlo v roce 2010 ke zvýšení a následující rok ke snížení míry zadluženosti. V roce 2010 se jednalo především o zvýšení podílů cizích zdrojů. Ale stále se tyto hodnoty pohybují v kladném vývoji pro společnost. Je jasné, že této společnosti může banka poskytnout úvěr. Z tab. 3.7 je patrné, že koeficient samofinancování je kladný ve všech obdobích. Hodnota tohoto ukazatele převyšuje 40 %, což ukazuje, že společnost je v dobré finanční situaci a dosahuje vysokého zisku. Ukazatel úrokového krytí se nejvíce zvýšil v roce 2010 a v roce 2011 došlo k mírnému snížení. Tento ukazatel značí, že společnost má vysokou schopnost splácet úvěry. V roce 2009 byl ukazatel úrokového zatížení vysoký, ale v dalších letech se tato hodnota snížila. Pro společnost je to dobrý vývoj. V letech 2010 a 2011 měl ukazatel hodnotu v průměru 5 %, což je pro společnost velmi výhodné. Společnost si může požádat o bankovní úvěr a má možnost si zvýšit podíl cizích zdrojů.

Tab. 3.7 Ukazatelé zadluženosti

V %	Období		
	2009	2010	2011
<b>Celková zadluženost</b>	35%	36%	36%
<b>Míra zadluženosti</b>	54%	57%	56%
<b>Koeficient samofinancování</b>	64%	63%	64%
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	14,68	22,54	19,87
<b>Ukazatel úrokového zatížení</b>	6,8%	4,4%	5,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

## d) Ukazatelé likvidity

Ukazatel likvidity ukazuje jaký vztah má společnost ke svým krátkodobým závazkům. Různé druhy likvidity jsou uvedeny v tab. 3.8. Z tab. 3.8 je patrné, že u běžné likvidity byl daný interval každý rok překročen. Je jasné, že společnost je schopná rychle hradit své závazky, protože má dostatek peněžních prostředků. Další výhodou překročení intervalu je lepší kreditní analýza. Přesněji řečeno, banky budou raději půjčovat peníze těm společnostem, které mají běžnou likviditu vyšší. Pohotová likvidita také převyšuje daný interval ve všech obdobích. Jedním z důvodů jsou vysoké hodnoty pohledávek. Tato hodnota je výhodnější spíše pro věřitele nikoliv pro vedení společnosti. Poslední likviditou je likvidita okamžitá, která ukazuje, jak rychle společnost hradí své závazky. U RESTA s.r.o. byly opět tyto hodnoty hodně vysoké. Je jasné, že společnost má dostatek peněžních prostředků na úhradu krátkodobých závazků.

Tab. 3.8 Ukazatelé likvidity

	Období			Hodnota v daném rozmezí
	2009	2010	2011	
<b>Běžná likvidita</b>	3,45	3,56	3,05	<1,5-2,5>
<b>Pohotová likvidita</b>	1,91	2,33	1,54	<0,7-1,2>
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,31	1,35	0,59	<0,2-0,5>

Zdroj: Vlastní zpracování

## e) Analýza nákladů

Analýza nákladů je také ukazatelem hospodaření společnosti. Cílem každé společnosti je tyto hodnoty nákladů minimalizovat. Všechny informace o nákladech jsou uvedeny v tab. 3.9, tab. 3.10 a tab. 3.11.

Tab. 3.9 Provozní náklady

V tis. Kč	Období		
	2009	2010	2011
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>91 230</b>	<b>86 966</b>	<b>128 593</b>
- spotřeba materiálu a energie	64 930	62 827	100 682
- služby	26 300	24 139	27 911
Ostatní náklady	42 470	42 655	49 357
Daně a poplatky	484	478	483
Odpisy DHM a DNM	6916	7 355	7 307
Zůstatková cena DM a materiálu	4 259	4 611	4 231
Změna stavu rezerv	9 557	2 523	-3 045
Ostatní provozní náklady	787	710	1 489
<b>Celkové provozní náklady</b>	<b>155 703</b>	<b>145 298</b>	<b>188 415</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší hodnota provozních nákladů byla v roce 2011. V minulých letech byly hodnoty nižší. Nejvyšší hodnotu zde měla výkonová spotřeba, které byla nejvyšší hodnotou ve všech třech obdobích.

Tab. 3.10 Finanční náklady

V tis. Kč	Období		
	2009	2010	2011
Nákladové úroky	506	257	268
Ostatní finanční náklady	1 939	1 554	7 202
<b>Celkové finanční náklady</b>	<b>2 445</b>	<b>1 811</b>	<b>7 470</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu lze vyčíst, že nejvyšší nárůst byl v roce 2011, kdy rapidně vzrostly ostatní finanční náklady společnosti. V ostatních letech byla hodnota ostatních finančních nákladů podobná.

Tab. 3.11 Mimořádné náklady

V tis. Kč	Období		
	2009	2010	2011
Mimořádné náklady	0	21	3
<b>Celkové mimořádné náklady</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>3</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Mimořádné náklady nemají skoro žádný vliv na společnost. Existují zde jen malé finanční částky.

f) Analýza výnosů

Hlavním úkolem analýzy výnosů je zjištění nejvýnosnější oblasti pro společnost. Informace jsou uvedeny v tab. 3.12 - 3.14.

Tab. 3.12 Provozní výnosy

V tis. Kč	Období		
	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	0	0	0
<b>Výkony</b>	<b>154 741</b>	<b>141 033</b>	<b>190 207</b>
- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	154 793	140 328	182 454
- změna na stavu zásob	-4 947	-1 584	6 307
- aktivace	4 895	2 289	1 446
Tržby z prodeje DM a materiálu	7335	7 842	7 231
Ostatní provozní výnosy	364	259	1 245
<b>Celkové provozní výnosy</b>	<b>162 440</b>	<b>149 134</b>	<b>198 683</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší výkony ve společnosti byly v roce 2011, kdy i tržby za prodej měly velkou hodnotu. V předchozích letech se hodnota obou ukazatelů pohybovala na stejné úrovni.

Tab. 3.13 Finanční výnosy

V tis. Kč	Období		
	2009	2010	2011
Výnosové úroky	16	29	134
Ostatní finanční výnosy	3 118	1 946	2 394
<b>Celkové finanční výnosy</b>	<b>3 134</b>	<b>1 975</b>	<b>2 528</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota celkových finančních výnosů byla v roce 2009 nejvyšší. Hlavním důvodem byly vysoké ostatní finanční výnosy. Jednou z příčin mohlo být rychlé uhrazení přijatých faktur. Ostatní období byly na podobné úrovni.

Tab. 3.14 Mimořádné výnosy

V tis. Kč	Období		
	2009	2010	2011
Mimořádné výnosy	3	1 585	0
<b>Celkové mimořádné výnosy</b>	<b>3</b>	<b>1 585</b>	<b>0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší hodnota mimořádných výnosů byla v roce 2010. V letech 2009 a 2011 byly tyto hodnoty zanedbatelné.

#### g) Tafflerův model

Tafflerův model klade velký důraz na likviditu společnosti. Společnost RESTA s.r.o byla hodnocena z pohledu platební schopnosti. Přesný výpočet je uveden v příloze č. 2.

Tab. 3.15 Tafflerův model

	Období		
	2009	2010	2011
<b>Tafflerův model</b>	<b>0,50</b>	<b>0,52</b>	<b>0,47</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení Tafflerova modelu je uvedena v tab. 3.16, kde jsou přesné hodnoty vypočteného výsledku. Dále pak uvedena situace daného výsledku.

Tab. 3.16 Hodnocení Tafflerova modelu

<b>Hodnoty</b>	<b>Hodnocení situace</b>
$Z_T < 0,2$	Ohrožení
$Z_T < 0,2; 0,3 >$	Šedá zóna
$Z_T > 0,3$	Prosperita

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve všech letech byla hodnota vyšší než 0,3 a to je pro společnost dobrá zpráva. U společnosti je minimální možnost rizika bankrotu. V roce 2011 došlo k menšímu snížení, ale stále přesahuje danou hodnotu pro prosperitu společnosti.

### 3.2.2 Zákaznická perspektiva

RESTA s.r.o. nemá žádnou konkurenci nebo existuje jen malá v oblasti výroby strojů na recyklační odpady. Z toho tedy vyplývá, že má velký počet zákazníků v oblasti recyklace. V dalších oblastech, jako například stavebnictví, mohou vznikat určité komplikace, protože existuje větší konkurence a proto si mohou zákazníci vybírat. Zákazníky je tedy důležité rozdělit do jednotlivých zákaznických segmentů. Zákaznické segmenty jsou uvedeny zde.

- Zákaznické segmenty zaměřené na oblast recyklací. Zákazníci chtějí uspokojovat své požadavky a společnost RESTA s.r.o. se snaží jejím podmínkám přizpůsobit.
- Zákaznické segmenty zaměřené na oblasti výroby drtících a třídících zařízení. Nákupem těchto výrobků chtějí zákazníci uspokojovat své potřeby.
- Zákaznické segmenty v oblasti stavební činnosti. Zákazníci, kteří využívají tuto službu, předem vědí, že se bude jednat o kvalitní činnost.

Zákaznická perspektiva je zaměřena na zákazníky. Hlavním cílem každé společnosti je udržení a uspokojování požadavků zákazníka. Společnost RESTA s.r.o. získává potřebné informace o spokojenosti zákazníků různými formami, jednou z nich jsou dotazníková šetření. V dotazníkovém šetření mohou zákazníci vyjádřit svůj názor, zhodnotit dané plnění společnosti, uvést své podněty a připomínky týkající se zlepšování společnosti. Další forma získávání informací o zákaznících jsou předběžné konzultace týkající se poptávek a objednávek, vyhodnocování zakázek, připomínek od zákazníků, vyhodnocování reklamací, stížností zákazníků a jiné informace, které jsou získávány z účasti na veletrzích a výstavách. Jednotlivé připomínky zákazníků jsou projednávány individuálně na jednotlivých poradách středisek. Hodnocení spokojenosti zákazníků jsou zaznamenány ve zprávě o přezkoumání účinnosti systému managementu jakosti. Zákaznická perspektiva je analyzována za rok 2009, 2010 a 2011.

Za všechna tři období společnost neobdržela žádné připomínky ani stížnosti od svých zákazníků, dodavatelů ani kontrolních orgánů. To tedy ukazuje, že společnost se snaží dodržovat všechny požadavky zákazníků, aby byli maximálně spokojeni. V dotazníkovém šetření byly uváděny pozitivní ohlasy zákazníků na společnost. Zákazníci jsou především spokojeni s individuálním přístupem k nim, včasnému plnění plánů, dobré cenové relaci, kvalitě a dobré komunikaci. Negativních ohlasů zákazníků bylo zaznamenáno minimum.

Společnost RESTA s.r.o. chce splňovat požadavky svých nejnáročnějších zákazníků, snaží se přizpůsobit jejich potřebám. Jako příklad může být uvedena recyklace odpadů přímo na stavbách u zákazníků nebo na recyklačním závodě společnosti. Záleží na požadavcích zákazníka. Pro zákazníky jsou také nabízeny výstavy a veletrhy společnosti RESTA s.r.o. Jedná se o tuzemské i zahraniční výstavy. Mezi tuzemské pravidelné výstavy patří akce KOBIT Stan. Společnost RESTA s.r.o. na těchto akcích prezentuje ukázkové nové stroje, modernizované kontejnerové třídící jednotky a mnoho dalších. Velmi podstatnou záležitostí

pro zákazníky jsou informace. V současnosti se tyto informace získávají prostřednictvím internetových stránek. Proto společnost RESTA s.r.o. v roce 2010 představila své nové webové stránky, jejichž hlavním cílem je přenášení dostupných informací pro své a budoucí zákazníky.

V neposlední řadě patří do zákaznické perspektivy i tzv. hybné síly spojené se spokojeností zákazníků. Tato ukázková měřítka se dělí na čas, kvalitu a cenu.

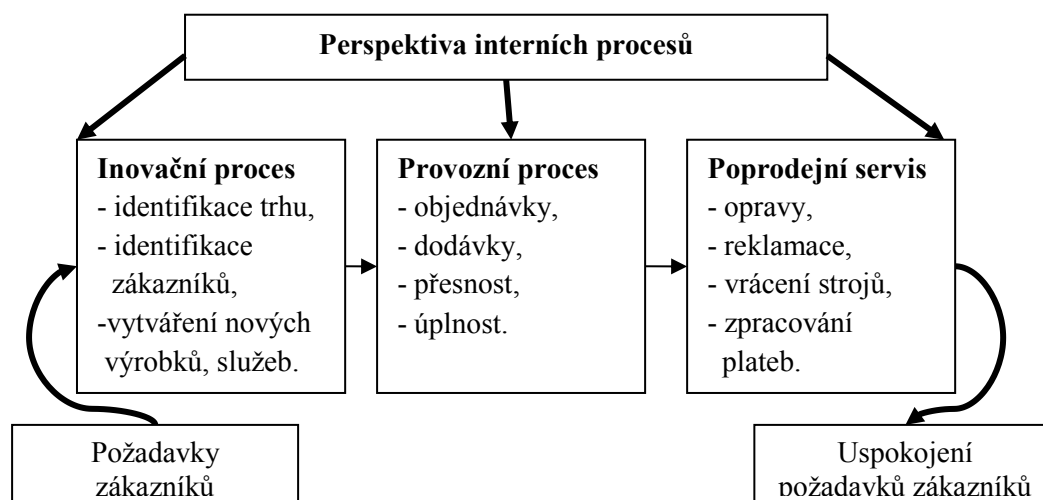
- Čas. Úkolem času je co nejrychlejší přizpůsobení společnosti na požadavky zákazníků. Společnost RESTA s.r.o. tyto požadavky splňuje, snaží se objednávky splnit a uskutečnit v co nejkratším časovém termínu.
- Kvalita. Společnost nabízí kvalitní výrobky. Jedním z důvodů je dobrý výběr kvalitních dodavatelů, kteří nabízí špičkové materiály potřebné k výrobě. Úkolem společnosti je také snížit počet reklamací.
- Cena. Výrobky společnosti jsou kvalitní, za velmi zajímavé ceny. Společnost nabízí i svým dlouhodobým zákazníkům výrobky za slevové ceny.

### **3.2.3 Perspektivu interních procesů**

V oblasti perspektivy interních procesů je důležité, aby si společnost rozdělila perspektivy do jednotlivých procesů. Nejznámější rozdělení je na inovační, provozní a poprodejní servis, které je uvedeno v obr. 3.1. Inovační proces je zaměřen pro nalezení nových potřeb zákazníků. Společnost RESTA s.r.o. se snaží uspokojovat požadavky zákazníků. Snaží se zákazníkům co nejvíce vyjít vstříc. Společnost zjišťuje nové možnosti, nové postupy, nové stroje, nové modernizace.

Provozní proces slouží k zavedení nového výrobku na trh. U RESTA s.r.o. se jedná např. o stroje KOBIT či drtící jednotky RESTA KH3, které byly pro veřejnost prezentovány na výstavách a veletrzích. Stroje byly navrhovány pro lepší a rychlejší práci v oblasti recyklací. Nové stroje byly navrženy na základě požadavků zákazníků. Včasná splnitelnost požadavků zákazníků zvýší počet objednávek a tím zvýší tedy i zisk společnosti.

Obr. 3.1 Proces interních procesů

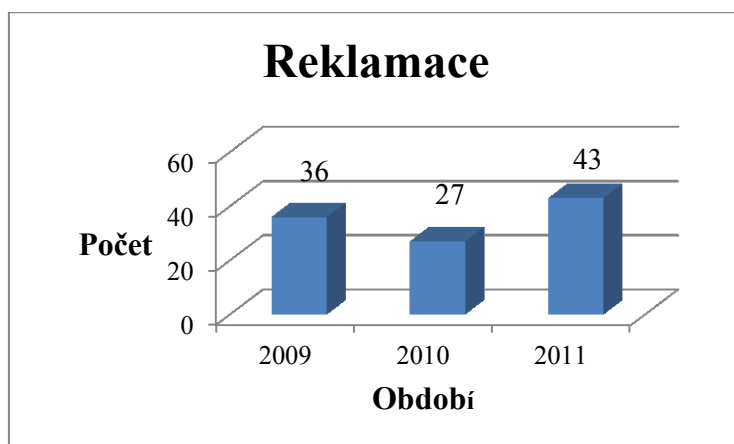


Zdroj: Vlastní zpracování

Jako poslední proces je poprodejní servis. Jedná se o opravy zařízení, reklamace a vrácení strojů. U společnosti RESTA s.r.o. je počet reklamací nízký, ale cílem společnosti je možnost výskytu reklamace výrobků ještě snížit. Počet reklamací se ročně pohybuje na podobné úrovni. V roce 2009 počet reklamací činil 36, přičemž se týkaly jen střediska strojní výroby. Ve srovnání s minulými lety se hodnota reklamace snížila o 50 %. Dalším problémem reklamace je prodlužování záruční doby u dodávaných strojů. Rok 2010 ukazuje mírné snížení reklamací a to na počet 27. Reklamace se týkaly opět jen střediska strojní výroby. Počet reklamací se snížil o 25 % a finanční objem poklesl o 46 %. Na finančním objemu reklamací se podílí náklady spojené s úpravami strojů. V minulém roce došlo k většímu nárůstu reklamací a to na 43 ve středisku strojní výroby. Počet reklamací vzrostl o 60 % a finanční objem se zvýšil o 20 %. Hlavním důvodem vysokého finančního objemu jsou náklady spojené s úpravami a přechody do mobilní techniky. Oproti negativnímu nárůstu reklamací vzrostly tržby o 78 %. Všechny reklamace jsou uvedeny v grafu 3.1.



Graf 3.1 Počet reklamací za roky 2009, 2010 a 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

Další součástí poprodežního servisu je zpracování plateb, faktur a příjem plateb. Cílem společnosti je, aby platby byly přijaty v co nejkratším termínu. Bohužel ve skutečnosti to není možné, většina zákazníků a zákaznických společností, chtějí platit co nejpozději. Tímto způsobem se snižuje hodnota pohledávek.

### 3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Hlavním úkolem této perspektivy je vytváření dlouhodobého růstu a zlepšování společnosti. Společnost RESTA s.r.o. existuje již 12 let a snaží se přizpůsobit trhu a zákazníkům. Jedním z důvodů proč je RESTA s.r.o. prosperující společností, je její přizpůsobení, věrnost zákazníků, dále také dobrý a přátelský přístup ke svým zaměstnancům. Společnost se snaží vytvářet moderní přístroje a moderní postupy. Proto se RESTA s.r.o. účastní různých veletrhů a výstav, jak v tuzemsku i v zahraničí, aby zjistila, které trendy v oblasti stavebního průmyslu existují. Nebo na veletrzích vystavují své nové stroje, zařízení, kterými by mohla zaujmout nové zákazníky.

RESTA s.r.o. zaměstnává jen kvalifikované a kvalitní pracovníky. Jedná se o řemeslníky ve stavebním průmyslu, strojním průmyslu, ale také i inženýry. Hlavním motivačním nástrojem jsou peněžní bonusy. V oblasti školení společnost dodržuje jen zákonem stanový rámec. Pro uspokojování požadavků zaměstnanců provádí dotazníkové šetření, aby zjistila, co zaměstnancům chybí nebo vadí, s čím jsou nespokojeni. Podle posledního dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni ve většině dotazovaných otázek. Zaměstnancům ve společnosti vyhovuje především pracovní prostředí, nadřazení,

kolegové, jsou spokojeni i s peněžními bonusy. Největším negativem v dotazníkovém šetření jsou nízké možnosti vzdělávání.

Ve společnosti dochází k minimální fluktuaci zaměstnanců, která je uvedena v tab. 3.17. Největší fluktuace byla na přelomu roku 2008 a 2009. Počet zaměstnanců byl snížen ze 112 na hodnotu 100. Od roku 2009 se počet zaměstnanců nezměnil.

Tab. 3.17 Fluktuace zaměstnanců

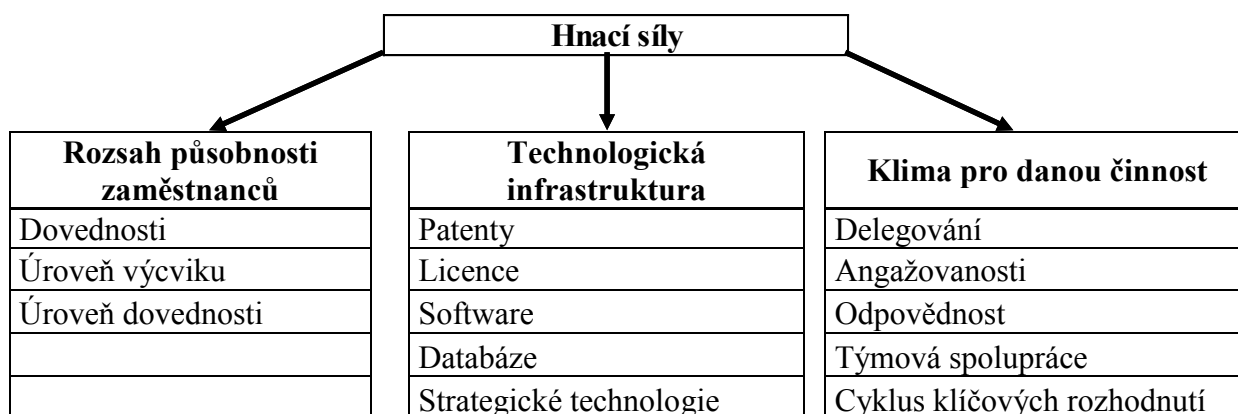
	Období			
	2008	2009	2010	2011
<b>Počet zaměstnanců</b>	112	100	100	100
<b>- řídicí pracovníci</b>	11	11	11	11

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucím orgánem společnosti jsou dva jednatele, jejichž úkolem je řízení celé společnosti. Každý z jednatelů společnosti je orientován na určitou část společnosti. Každé středisko společnosti má svého vedoucího pracovníka, který dává příkazy podřízeným pracovníkům. Jediné středisko strojní výroby je řízeno technickým ředitelem, nikoli vedoucím pracovníkem. Hlavním ekonom, vedoucí recyklačních závodů, technik stavební výroby, hlavní technik, představitel vedení jakosti, finanční ředitel, představitel vedení environmentálního managementu, vedoucí obchodního oddělení, technický ředitel a správce sítě jsou podřízeni jednatelům společnosti. Přesnější informace o struktuře společnosti jsou uvedeny v příloze č. 1.

Pokud má společnost stanovena výše uvedená měřítka, měla by být provedena identifikace specifických měřítek, které jsou uvedeny na obr. 3.2. Společnost se snaží školit a rekvalifikovat pracovníky v nových postupech a trendech. V roce 2010 byl ve strojním středisku rozšířen program VIS o program SERVIS, který má za úkol sledovat přesné provedení servisních operací. Proto museli být pracovníci řádně proškoleni. Zaměstnanci společnosti mohou dávat vedoucím svého oddělení najevo své názory a možnosti zlepšení při výrobě, popřípadě jiné připomínky. Zaměstnanci se mohou podílet na modernizaci jednotlivých oddělení.

Obr. 3. 2 Hnací síla perspektivy učení se a růstu



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3 Návrh na implementaci metody Balanced Scorecard

Aby mohla být implementace metody BSC do společnosti zavedena, musí se provést analýza jednotlivých perspektiv a musí být provedena konzultace s vedoucími pracovníky společnosti, kde se metoda zavádí. Po provedení těchto činností nastupuje do popředí zavedení metody BSC do praxe. Zavedení je rozděleno do pěti základních fází, a to na:

- odvození strategických cílů,
- odvození vztahu příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- určení strategických akcí.

#### 3.3.1 Odvození strategických cílů

Odvození strategických cílů patří k nejdůležitější činnosti v procesu metody BSC. Je důležité si vybrat ta nejpodstatnější měřítka z celého souboru, které budou tvořit hlavní celek. Stanovené cíle se přiřazují k jednotlivým perspektivám. Cíle musí být dosažitelné a musí pro společnost přinést nějaký užitek. Strategické cíle byly prokonzultovány s vedoucími pracovníky společnosti. Aby byly cíle přehledné, je vhodné uvést maximálně pět základních cílů. Strategické cíle všech čtyř perspektiv společnosti RESTA s.r.o. jsou uvedeny v tab. 3.18, která se nachází zde.

Tab. 3.18 Odvození strategických cílů

Odvození strategických cílů	
Perspektiva	Strategické cíle
<b>Finanční perspektiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení tržeb</li> </ul>
	• Navýšení cizího kapitálu
	• Zlepšení likvidity
	• Snížení doby obratu pohledávek
	• Snížení nákladů
<b>Zákaznická perspektiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení počtu nových zákazníků</li> </ul>
	• Zvýšit objem tržeb u zahraničních zákazníků
	• Zvýšení spokojenosti zákazníků
	• Zvýšit kvalitu služeb
	• Zvýšit známost společnosti
<b>Perspektiva interních procesů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snížit počet reklamací</li> </ul>
	• Zvýšení investic
	• Zrychlení objednávek
	• Růst efektivnosti času
	• Zvýšení úrovně bezpečnosti práce
<b>Perspektiva učení se a růstu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšit spokojenost zaměstnanců</li> </ul>
	• Zvýšit produktivitu práce
	• Zvýšení počtu školicích kurzů
	• Lepší angažovanosti pracovníků
	• Zlepšení modernizace zařízení

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.2 Vznik vztahu příčin a následků

Po určení strategických cílů je důležité si sestavit diagram příčin a následků. Diagram je další částí metody Balanced Scorecard. Úkolem vztahů je propojit jednotlivé prvky se všemi čtyřmi perspektivami. Jedná se přesněji o souvislosti a návaznosti mezi prvky. Úspěch je založen na závislosti mezi několika faktory. U odvození strategických cílů je uvedeno pět strategických cílů a tyto cíle jsou propojeny mezi sebou, aby ukazovaly svou závislost. U vzniku vztahů příčin a následků byla provedena konzultace s vedoucím pracovníkem společnosti. Vzájemné propojení vztahů jsou uvedeny v příloze č. 10 pod názvem diagram příčin a následků.

Hlavním cílem finanční perspektivy je zvýšení tržeb. Dalším cílem finanční perspektivy je zlepšení likvidity. Likvidita je schopnost podniku splácet své závazky, proto se pojí k tržbám,

ale částečně i k cizím zdrojům. Úkolem snížení likvidity je snížení nákladů a snížení doby obratu pohledávek. Ke snížení nákladů se pojí navýšení cizího kapitálu. Komplikovaná bude oblast doby obratu pohledávek. Neexistuje 100% varianta, která urychlí zaplacení pohledávek. Je to založeno na osobní komunikaci mezi zákazníky a odběrateli.

Zákaznická perspektiva má za cíl zvýšit počet zákazníků, když se zvýší počet zákazníků, tak se zvýší tržby pro společnost. Týká se to také zahraničních zákazníků, kteří mají velký vliv na celkový objem tržeb. Z toho vyplývá, že nový zákazník je pro společnost důležitým faktorem, který by měl být splněn. Pokud společnost získá nového zákazníka, je vhodné uspokojovat jeho potřeby. Když jsou zákazníci spokojeni, mohou podávat informace o společnosti dále a tím společnost získá více nových zákazníků a zvýší se její známost. Další podmínkou pro firmu je, když je zákazník spokojen, měla by společnost zvýšit kvalitu svých služeb a to na základě zkušeností od zákazníků.

Cílem interních procesů je na prvním místě snížení počtu reklamací. Pokud se sníží reklamace, dojde ke zvýšení objednávek společnosti. Objednávka se pojí i s růstem efektivnosti času. Pokud dojde ke zvýšení efektivnosti času, zvýší se také počet objednávek. Společnost bude vyrábět více než konkurence. Jako poslední součástí efektivnosti času je úroveň bezpečnosti práce. Zrychlí se efektivnost času, dojde i ke změnám v pracovních postupech, technologiích, proto je tedy důležité zlepšit bezpečnost práce, aby nedocházelo k pracovním úrazům. Druhým cílem společnosti je zvýšení v oblasti investic. Zvýšení investic má vliv na zvýšení známosti firmy. Investice se mohou týkat různých oblastí, například investice do modernizace.

Poslední perspektiva učení se a růstu je spojována se zaměstnanci společnosti. Hlavním úkolem společnosti je, aby její zaměstnanci byli spokojeni. Aby byli spokojeni a neobávali se zdravotních úrazů, proto je spokojenost spojována se zvýšenou bezpečností při práci. Zaměstnanec chce být spokojený, a aby byl spojený, je vhodné splňovat jeho požadavky. Jedná se o zvýšení školicích kurzů a lepší angažovanost pracovníků do činnosti společnosti. Zvýšení efektivnosti času se pojí se zlepšením produktivity práce a zlepšení modernizace řízení.

### 3.3.3 Výběr měřítek

Výběr měřítek se pojí se strategickými cíli a vztahy mezi příčinami a následky. Má za úkol sledovat a dosahovat strategických cílů. Strategické cíle jsou přeneseny do tabulkové podoby, kde jsou uvedena základní měřítka. Měřítka mají za úkol vyjádřit, zda jsou cíle uskutečněny. Je vhodné používat především měřítka kvantitativní nebo-li měřitelná, která přináší pro společnost lepší kontrolu. Aby byla u strategického cíle stanovena jasnost, byla hodnota měřítek určena na maximálně dvě. Výběr měřítek je rozdělen do čtyř základních perspektiv.

Ve finanční perspektivě je definováno pět základních strategických cílů a k nim jsou určena daná měřítka. V této oblasti se využívá finanční analýzy pro hodnocení. U metody BSC jsou využity především měřítka z oblasti ukazatelů poměrových a hodnot z jednotlivých výkazů. Hodnota zvýšení tržeb se zjišťuje výpočtem celkových tržeb. Nejvhodnější formou pro zjištění stavu cizího kapitálu je WACC. Likvidita společnosti se zjistí za pomoci ukazatele likvidity. Snížení doby obratu pohledávek je vhodné zjistit u výpočtu doby obratu pohledávky. Přesným měřítkem pro zjištění stavu nákladů je hospodářský výsledek. Tato hodnota je uvedena ve výsledovce společnosti. Výběr měřítek finanční perspektivy je uveden v tab. 3.19.

Tab. 3.19 Výběr měřítek finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítka cílů
Zvýšení tržeb	Celkové tržby
Navýšení cizího kapitálu	WACC
Zlepšení likvidity	Ukazatel likvidity
Snížení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek
Snížení nákladů	Hospodářský výsledek

Zdroj: Vlastní zpracování

Na prvním místě v oblasti zákaznické perspektivy, je zvýšení počtu nových zákazníků. Tato hodnota je zjišťována z počtu zakázek. Když se zvýší počet nových zákazníků, zvýší se i tržby. K tržbám se pojí také zvýšení objemu tržeb u zahraničních zákazníků. Měřítkem u zahraničních zákazníků je počet zahraničních zakázek. V zahraničí mohou vznikat noví zákazníci pro společnost. Dalším cílem je zvýšení spokojenosti zákazníků. Tento cíl lze zjistit dotazníkovým šetřením. Zvýšení kvality služeb se promítne v počtu přijatých objednávek. Zvýší-li se kvalita služeb, lidé budou ve společnosti více nakupovat, protože ví,

že je zde vysoká kvalita. Posledním cílem zákaznické perspektivy je zvýšit známosti společnosti. Zvýšení známosti se promítne v počtu objednávek od nových odběratelů - zákazníků a také v dotazníkovém šetření. Měřítko jednotlivých strategických perspektiv jsou uvedena v tab. 3.20.

Tab. 3.20 Výběr měřítek zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko cílů
Zvýšení počtu nových zákazníků	Zvýšení počtu zakázek
Zvýšit objem tržeb u zahraničních zákazníků	Zvýšení počtu zahraničních zakázek
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Srovnání výsledků dotazníkové šetření
Zvýšit kvality služeb	Počet přijatých objednávek
Zvýšit známosti firmy	Dotazníková šetření
	Počet objednávek od nových odběratelů/zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Výběr měřítek u perspektivy interních procesů hraje důležitou roli v oblasti vývoje ve společnosti. Hlavním úkolem této oblasti je snížení počtu reklamací. Hodnota reklamací se zjistí z počtu přijatých reklamací, které jsou uvedeny v interních dokladech společnosti. Následujícím cílem společnost, je zvýšit své investice. Investice se promítnou v nákladech na výzkum a vývoj. Hodnota zvýšení objednávek se promítne v počtu dnů pro zaslání nabídky a v podílech nákladů na marketing. Pokud se zvýší objednávka, zvýší se společnosti tržby. Dalším faktorem, kde se promítne počet objednávek, je podíl nákladů na marketing. Když se náklady na marketing zvýší, je velká možnost, že se zvýší známost společnosti a tím se zvýší i objednávky. Dalším strategickým cílem společnosti je růst efektivnosti času při výrobě. Pokud se zvýší tato efektivnost, promítne se to v počtu dodržení termínů na dodání objednaných produktů. Jednou z dalších možností jak také zjistit tuto efektivnost času, je počet odchylek. Je možné, že při vyšší efektivnosti, dochází k vyšším odchylkám. Posledním měřítkem perspektivy interních procesů je zvýšení bezpečnosti práce. Měřítkem bezpečnosti práce je ukazatel pracovních úrazů při práci, který je chápán jako dokument, kde jsou zaznamenány všechny úrazy při práci. Výše uvedená měřítko jsem ukázána v tab. 3.21.

Tab. 3.21 Výběr měřítek perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko cílů
Snížení počtu reklamací	Počet reklamací
Zvýšení investic	Náklady na výzkum a vývoj
Zvýšení objednávek	Počet dní pro zaslání nabídky
	Podíl nákladů na marketing
Růst efektivnosti času	Dodržení termínů na dodání objednaných produktů
	Počet odchylek
Zvýšení bezpečnosti práce	Ukazatel pracovních úrazů

Zdroj: Vlastní zpracování

Měřítko v této perspektivě souvisí s ostatními třemi. Na prvním místě je spokojenost zaměstnanců, pokud jsou zaměstnanci spokojeni, mají lepší výkonnost, více se vyrábí a tím se může zvýšit počet objednávek. Nejvhodnější nástrojem pro zjištění spokojenosti zaměstnanců je dotazníkové šetření. Nejlepším způsobem zjištění produktivity práce je ukazatel produktivity práce. Tento ukazatel se vypočítá za pomoci tržeb děleno počet pracovníků. Společnost chce mít vzdělané zaměstnance, proto chce společnost zvýšit počet školicích kurzů. Měřítkem školicích kurzů budou certifikáty, které zaměstnanci obdrží při kurzu. Pokud se zvýší angažovanost pracovníků, projeví se to v počtu nových nápadů a návrhů. Posledním strategickým cílem je zlepšení modernizace zařízení. Modernizace zařízení se promítne opět v ukazateli produktivity práce. Pokud společnost využívá moderní zařízení, zvýší se počet výrobků a zvýší se rychlost výroby. Je-li na trhu nové zařízení, je velká možnost, že se zvýší i počet objednávek. Měřítko jsou uvedena v tab. 3.22.



Tab. 3.22 Výběr měřítek perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko cílů
Zlepšení spokojenosti zaměstnanců	Srovnání výsledků dotazníkové šetření
Zlepšení produktivity práce	Ukazatel produktivity práce
Zvýšení počtu školicích kurzů	Certifikáty u zaměstnanců
Zlepšit angažovanost pracovníků	Počet nových nápadů a návrhů
Zlepšení modernizace zařízení	Ukazatel produktivity práce

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.4 Stanovení cílových hodnot

Následující částí metody BSC je stanovení cílových hodnot. Cílové hodnoty mají být věrohodné a pro společnost dosažitelné. Hlavním úkolem těchto hodnot je stanovení výsledků, které chce společnost za dané období dosáhnout. Stanovení cílových hodnot je zaveden do tabulky, kde jsou zaznamenány číselné údaje. Za skutečnou hodnotu je považován rok 2011 a cílovou hodnotou je rok 2014. U strategického cíle bude určeno jen jedno měřítko. Výběr cílových hodnot byl konzultován s vedoucími pracovníky společnosti.

Ve finanční perspektivě je u každého strategického cíle určeno jedno měřítko. Jedním z cílů společnosti je zvýšení tržeb. Tržby se kontrolují za pomoci celkových tržeb. Hodnota tržeb v roce 2011 byla 182 454 tis. Kč a tržby by měly každý rok růst. Cílová hodnota tržeb je 200 000 tis. Kč. Navýšení cizího kapitálu je dalším cílem společnosti. Důležitým měřítkem cizího kapitálu je WACC – vážený průměr nákladů na kapitál. Skutečná hodnota činí 10,09 %. Je vhodné snížit vlastní kapitál na hodnotu 9%. Skutečná hodnota okamžité likvidity činí 0,59. U tohoto ukazatele se uvádí, že čím je vyšší, tím je pro společnost výhodnější. Je tedy důležité, aby tato hodnota vzrostla a to na 1,0. V oblasti snížení doby obratu pohledávek je doba obratu pohledávek 65,95 dnů. Je vhodné tyto dny snížit na 55 dnů, aby se snížila čekací doba. Poslední cílovou hodnotou je cílová hodnota týkající se snížení nákladů. Snížení nákladů je spojováno s hospodářským výsledkem (HV). Skutečná hodnota HV je 3792 tis. Kč. Hodnota by se měla zvýšit minimálně na 5 000 tis. Kč, aby se to projevilo v hodnotě nákladů. Všechny cílové hodnoty finanční perspektivy jsou uvedeny v tab. 3.23.

Tab. 3.23 Stanovení cílových hodnot ve finanční perspektivě

Strategický cíl	Měřítko	Jednotky	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení tržeb	Celkové tržby	V tis. Kč	182 454	200 000
Navýšení cizího kapitálu	WACC	%	10,09	9,0
Zlepšení likvidity	Ukazatel likvidity (okamžitá)	Hodnota	0,59	1,0
Snížení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek	Ve dnech	65,95	55
Snížení nákladů	Hospodářský výsledek	V tis. Kč	3 792	5 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovení cílových hodnot v zákaznické perspektivě jsou komplikovanější než u finanční perspektivy. Získávání skutečných hodnot je složité, nelze proto u některých strategických cílů skutečnou hodnotu určit. Mezi prvním strategickým cílem zákaznické perspektivy je zvýšení počtu nových zákazníků. Tuto hodnotu lze nalézt v oblasti počtu zakázek. Skutečná hodnota zakázek činila v roce 2011 49 % a cílem společnosti je tuto hodnotu navýšit na konečných 60 %. Dalším požadavkem společnosti je zvýšení tržeb u zahraničních zákazníků. Měřítkem je počet zahraničních objednávek. V současné době společnost tento údaj nezjišťuje, ale cílem společnosti je dotáhnout tuto hodnotu na 10 %. Společnost RESTA s.r.o. chce také zvýšit spokojenost svých zákazníků. Tuto hodnotu společnost zjišťuje formou dotazování. V dotazování je zjištěno, že 83 % zákazníků jsou se společností spokojeni. Každá společnost chce mít 100 % spokojených zákazníků, proto chce společnost hodnotu zvýšit na 95 %. Možnost mít všechny spokojené zákazníky je velmi malá. Zvýšení kvality služeb je dalším posláním společnosti. Kvalita služeb se zjišťuje v počtu přijatých objednávek. Počet přijatých objednávek je ve společnosti vysoká. Není tedy možné zjistit skutečnou hodnotu objednávek. Zvýšení známosti firmy je pátým strategickým cílem ve stanovení cílových hodnot. Zjištění skutečné hodnoty nových objednávek je velmi složité, protože společnost má velké množství objednávek. Cílovou hodnotu pro společnost je minimálně 15 objednávek od nových zákazníků. Vše je uvedeno v tab. 3.24.

Tab. 3.24 Stanovení cílových hodnot v zákaznické perspektivě

Strategický cíl	Měřítko	Jednotky	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení počtu nových zákazníků	Počet zakázek	%	49	60
Zvýšit objem tržeb u zahraničních zákazníků	Počet zahraničních zakázek	%	X	10
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Dotazníkové šetření	%	83	95
Zvýšení kvality služeb	Počet přijatých objednávek	Počet	X	Zvýšení
Zvýšení známosti firmy	Počet objednávek od nových odběratelů/zákazníků	Počet	X	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním strategickým cílem v cílových hodnotách u perspektivy interních procesů je snížení počtu reklamací. Nejlepším způsobem zjištění tohoto stavu jsou reklamace. Skutečná hodnota reklamací v roce 2011 činila 43. Úkolem společnosti je tuto hodnotu snížit na 20 reklamací za rok. Zvýšení investic je následující strategický cíl. Investice se promítnou v nákladech za vývoj. Společnost v současné době využívá 5 000 tis. Kč investic do vývoje. Je vhodné, aby se investice zvýšila na minimální hodnotu 10 000 tis. Kč. Zvýšení objednávek je důležitým cílem interních procesů. Průměrná doba zaslání nabídky se pohybuje kolem 5 dnů. Je vhodné ji snížit na 3 dny. Růst efektivnosti času se pojí s termínem dodání objednávky. Termín dodání objednávek je ve společnosti kladný, pohybuje se kolem 87 %. Společnost, ale chce tyto termíny ještě více uspokojit a posláním společnosti je, aby se termíny pohybovaly kolem 95 %. Zvýšení bezpečnosti práce se váže k ukazateli závažnosti pracovních úrazů. Skutečná hodnota ukazatele závažnosti úrazů je ve společnosti minimální, ale úkolem společnosti je, aby cílová hodnota byla na nule. Cílové hodnoty této perspektivy jsou uvedeny v tab. 3.25.

Tab. 3.25 Stanovení cílových hodnot v perspektivě interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Jednotky	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Snížení počtu reklamací	Počet reklamací	Počet	43	20
Zvýšení investic	Náklady na výzkum a vývoj	V tis. Kč	5 000	1 0000
Zvýšení objednávek	Počet dní pro zaslání nabídky	Ve dnech	5	3
Růst efektivnosti času	Dodržení termínů na dodání objednaných produktů	%	87	95
Zvýšení bezpečnosti práce	Ukazatel pracovních úrazů	Počet	5	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední perspektivou stanovení cílových hodnot, která je uvedena v tab. 3.26, je perspektiva učení se a růstu. Pro zlepšení spokojenosti zákazníků se používá dotazníkové šetření. Podle dotazníků bylo zjištěno, že více než 86 % pracovníků je ve společnosti spokojeno. Společnost RESTA s.r.o. chce tuto hodnotu zvýšit na 90 %. Dalším cílem společnosti je zlepšení produktivity práce. Produktivita se promítne v ukazateli produktivity práce. Ukazatel produktivity práce činil v roce 2011 hodnotu 1 824,54 tis. Kč. Cílem společnosti je produktivitu práce zvýšit, a to na minimální hodnotu 1 900 tis. Kč. Úkolem společnosti je zvýšit počet školicích kurzů pro zaměstnance. Tuto hodnotu nelze určit, protože společnost využívá jen zákonem dané školicí kurzy. Je tedy vhodné zvýšit počet školicích kurzů ve společnosti. Tento princip je stejný jako u zlepšení angažovanosti. Angažovanost pracovníků nelze zjistit, jedná se o ústní domluvu s vedoucím pracovníkem oddělení. Mělo by dojít k lepšímu postoji k pracovníkům, tedy k vyšší angažovanosti. Každá společnost by měla využívat a nalézat moderní zařízení. Tento strategický cíl se zjišťuje za pomoci ukazatele produktivity práce. Když společnost bude více využívat moderních zařízení, zvýší se celková produktivita práce při výrobě.

Tab. 3.26 Stanovení cílových hodnot v perspektivě učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Jednotky	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Zlepšení spokojenosti zaměstnanců	Dotazníkové šetření	%	86	90
Zlepšení produktivity práce	Ukazatel produktivity práce	V tis. Kč na 1 pracovníka	1 824,54	1 900
Zvýšení počtu školicích kurzů	Certifikáty u zaměstnanců	Počet	0	Zvýšit
Zlepšit angažovanost pracovníků	Počet nových nápadů a návrhů	Počet	X	Zvýšit
Zlepšení modernizace zařízení	Ukazatel produktivity práce	V tis. Kč	1 824,54	1 900

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.5 Určení strategických akcí

Určení strategických cílů nesouvisí s běžnými činnostmi ve společnosti. Jedná se spíše o nadstandardní činnosti. Strategické akce se přiřazují k jednotlivým strategickým cílům dané perspektivy. Určení strategických akcí je důležitou součástí metody Balanced Scorecard, protože spojuje všech pět fází implementace. Na základě konzultace s vedoucími pracovníky společnosti byly stanoveny u každé perspektivy určité strategické akce.

Určení strategických akcí se u finanční perspektivy používají méně často než u ostatních perspektiv. U strategických cílů, u zvýšení tržeb a zvýšení likvidity není nutné určovat strategické akce. Hlavním důvodem je to, že zvýšení těchto veličin se promítne v jiných perspektivách. Jako příklad může být zvýšení počet zákazníků. Když se jejich počet zvýší, zvýší se i tržby. Následujícím cílem společnosti je navýšení cizího kapitálu. Cizí kapitál je levnější než vlastní, proto je vhodné zvýšit kontrolu cizích zdrojů. Vhodnou strategickou akcí u snížení doby obratu pohledávek je nalezení metody, která by umožňovala rychlejší úhradu pohledávek. Poslední akcí je snížení nákladů. Přijatelnou možností pro snížení nákladů je provedení předběžných analýz, kde společnosti může předem zjistit svá slabá místa, na které by se měla zaměřit. Tyto akce jsou shrnuty v tab. 3.27.

Tab. 3.27 Určení strategických akcí ve finanční perspektivě

Strategický cíl	Strategické akce
Zvýšení tržeb	Strategické akce tržeb jsou definovány v ostatních perspektivách
Navýšení cizího kapitálu	Zvýšení kontroly cizích zdrojů
Zlepšení likvidity	Strategické akce likvidity jsou definovány v ostatních perspektivách
Snížení doby obratu pohledávek	Nalezení vhodné metody pro rychlejší získávání úhrad pohledávek
Snížení nákladů	Provedení předběžných analýz nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování

V zákaznické perspektivě je určení strategických cílů zaměřeno na marketing. Vše je uvedeno v tab. 3.28. U zvýšení počtu nových zákazníků je využití marketingové kampaně základem. Pokud se zavede vhodná forma marketingu, je velká pravděpodobnost, že se zvýší počet zákazníků. Není nutné zavést drahou marketingovou kampaň, stačí jen například uveřejnění letáku do okresních novin, aby se zvýšil počet zákazníků. Aby se zvýšil počet zahraničních zákazníků, je zajímavé zavést zajímavé slevové akce. Dalším požadavkem zákaznické perspektivy je zvýšení spokojenosti zákazníků. Pro společnost by bylo vhodné zavést také slevové akce jako u zahraničních zákazníků. Pokud zákazníci obdrží slevový kupon, je velká šance, že ve společnosti opět budou nakupovat. Aby se zvýšila kvalita služeb, měli by být pracovníci společnosti více motivováni. Může se jednat o osobní pochvalu či finanční obnos. Jestliže se zvýší motivace, zvýší se též výkonnost pracovníků a tím se zvýší kvalita výroby, popřípadě služby. Posledním strategickým cílem u strategické akce je zvýšení známosti společnosti. Společnost RESTA s.r.o. má zavedeny internetové stránky, což je v současné době téměř nezbytností pro každou větší společnost. Pokud však chce společnost ještě zvýšit svou známost a být moderní, je vhodné vyzkoušet tzv. internetové prezentace. Tato forma není finančně drahá, ale bohužel je časově náročná. Nejznámější je internetový portál youtube.com. Nebo je také možné tuto prezentaci uveřejnit na internetových stránkách společnosti.

Tab. 3.28 Určení strategických akcí v zákaznické perspektivě

Strategický cíl	Strategické akce
Zvýšení počtu nových zákazníků	Zavedení marketingové kampaně v podobě tiskové reklamy
Zvýšit ziskovost u méně ziskových zákazníků	Slevové akce pro zákazníky
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Slevové akce pro zákazníky
Zvýšení kvality služeb	Motivace pracovníků
Zvýšení známosti firmy	Zavedení internetové prezentace

Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva interních procesů je zaměřena na vnitřní systém společnosti. Je dobré nalézt vhodné strategické akce k jednotlivým cílům. Snížení počtu reklamací patří k nejčastějším cílům každé společnosti. Prevence je vhodným nástrojem pro její snížení. Je tedy potřebné zavést častější kontrolu při výrobě, ale také i při odesílání zákazníkům. Aby se zvýšily investice ve společnosti, je důležité provádět předběžné analýzy. Pokud se při analýze zjistí její nevýhodnost, měla by být zrušena nebo spíše minimalizována, aby nedošlo k velkým ztrátám ve společnosti. Vhodným nástrojem pro zvýšení objednávek je nalezení určité metody pro urychlení zasílání nabídek. Může se jednat například o zvýšení počtu pracovníků, kteří se starají o objednávky. Efektivnost času je dalším strategickým cílem. Vhodnou akcí pro její uskutečnění je zavedení lepšího časového souladu ve výrobě. Jako poslední strategický cíl je zvýšení bezpečnosti práce. Lepší školení pracovníků je nejvhodnější akcí pro minimalizaci úrazů na pracovištích. Vše je shrnuto v tab. 3.29, která je uvedena níže.

Tab. 3.29 Určení strategických akcí v perspektivě interních procesů

Strategický cíl	Strategické akce
Snížení počtu reklamací	Zavedení častější kontroly
Zvýšení investic	Provedení předběžných analýz investic
Zvýšení objednávek	Nalezení vhodné metody pro rychlejší vyřizování nabídek
Růst efektivnosti času	Efektivnější synchronizace práce
Zvýšení bezpečnosti práce	Školení pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Posledními strategickými akcemi se zabývá perspektiva učení se a růstu. Všechny tyto akce perspektivy jsou zaznamenány v tab. 3.30. Na prvním místě je zlepšit spokojenost zaměstnanců. Ve společnosti existuje loajální vztah mezi zaměstnanci a vlastníky společnosti. Přijatelnou formou pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců jsou odměny. Odměny mají několik forem, mohou být finanční či ústní. Je tedy dobré vytvořit program odměn, kde by byla uvedena hierarchie formy odměn. Jako příklad může být uvedena finanční prémie za nový návrh zrychlení výroby. Společnost by měla také růst v oblasti produktivity práce. Zvýší-li se produktivita, zvýší se tedy zisk a dojde i ke zvýšení mzdy pracovníků. Aby došlo k tomuto zvýšení, je dobré zefektivnit synchronizaci zdrojů. Společnost pro zaměstnance využívá jen základní školicí kurzy, které jsou stanoveny zákonem. Hlavním cílem společnosti je počet kurzů zvýšit. Pro zaměstnance bude vhodné, aby se školicí kurzy uskutečňovaly ve společnosti. Zvýšil by se určitě počet jejich účastníků, protože neexistuje tak problém dálkového dojíždění. Společnost má kvalifikované pracovníky, proto je účelné je správně zaangažovat do pracovního a výrobního systému. Může se jednat o písemný dotazník, kde pracovníci budou mít možnost vyjádřit svůj názor ke zlepšení výroby. Zlepšení modernizace zařízení je posledním strategickým cílem. Strategickou akcí tohoto cíle je lepší využívání moderních technologií. Aby společnost lépe využívala moderní technologie, je dobré, aby navštěvovala veletrhy a výstavy, kde se prezentují nové technologické postupy v daných oborech.

Tab. 3.30 Určení strategických akcí v perspektivě učení se a růstu

Strategický cíl	Strategické akce
Zlepšení spokojenosti zaměstnanců	Vytvoření nového programu odměn
Zlepšení produktivity	Efektivnější synchronizace zdrojů
Zvýšení počtu školicích kurzů	Provedení většího počtu školicích kurzů ve společnosti
Zlepšit angažovanosti pracovníků	Vytvoření dotazníků pro názory pracovníků
Zlepšení modernizace zařízení	Efektivnější využívání moderních technologií

Zdroj: Vlastní zpracování



## **4. Shrnutí, návrhy a doporučení**

Shrnutí je zaměřeno na souhrn všech perspektiv metody BSC. Oblast návrhů se bude orientovat na vylepšení jednotlivých činností v perspektivách, v čem by měla společnost pokračovat či v kterých oblastech činnost ukončit. Poslední částí bude doporučení a návrhy.

### **4.1 Shrnutí**

Společnost RESTA s.r.o. je prosperující společností. Tento předpoklad potvrdila i finanční perspektiva. Při analýze výnosů a nákladů bylo zjištěno, že každý rok dochází ke zvyšování celkových výnosů. Největší rozdíl mezi výnosy a náklady byl v roce 2009. V dalších letech byl rozdíl menší. Poměroví ukazatelé znázorňují, že společnost každý rok dosahuje slušné hodnoty zisku. Nejvyšší hodnoty měla společnost v roce 2009. Poslední částí finanční analýzy byl Tafflerův model, který ukázal, že ve společnosti je minimální riziko bankrotu. Hlavními cíli společnosti ve finanční perspektivě bylo zvýšení tržeb, snížení doby obratu pohledávek, navýšení cizího kapitálu, zlepšení likvidity a snížení nákladů. Nejvhodnější formou v oblasti zvýšení tržeb byly celkové náklady. U cizích zdrojů to byl ukazatel WACC, který se zaměřuje na vážený průměr nákladů na kapitál. Likvidita společnosti se měřila základním ukazatelem likvidity. Společnost dále chtěla snížit dobu obratu pohledávek. Tato hodnota se promítne v ukazateli doby obratu pohledávek. Posledním cílem strategické akce je snížení nákladů. Hodnota se promítne ve výsledovce společnosti a to v oblasti hospodářského výsledku za běžnou činnost. U prvních tří strategických cílů, u zvýšení tržeb, navýšení cizích zdrojů a likvidity, jde o zvýšení těchto skutečných hodnot. U doby obratu pohledávek a nákladů by se hodnota měla snížit. Strategické akce se u finanční perspektivy používají málo. Ve společnosti RESTA s.r.o. bylo navrženo akcí několik. V oblasti zvýšení tržeb a zlepšení likvidity nemusí být provedeny žádné strategické akce, proto jsou tyto akce uvedeny již v ostatních perspektivách. Přijatelnou akcí u navýšení cizího kapitálu je zvýšení kontroly v této oblasti. Vhodnou strategickou akcí u snížení doby obratu pohledávek je nalezení metody pro urychlení získání úhrady pohledávek. Aby došlo ke snížení nákladů, je dobré zavést správnou strategickou akci. Vhodnou formou snížení je provedení předběžných analýz nákladů. Při analýze může být zjištěno mnoho nedostatků a tímto způsobem je možné je minimalizovat.

Zákaznická perspektiva je ve společnosti komplikovanější než u finanční. Společnost RESTA s.r.o. je zaměřena na více oblastí. Větší počet zákazníků má v oblasti recyklací, protože

v Olomouckém kraji nemá žádnou konkurenci v tomto oboru. Složitější to je v oblasti stavebnictví. Existuje zde větší konkurence, proto si mohou zákazníci vybírat. Hlavním cílem společnosti je uspokojovat požadavky zákazníků. Společnost RESTA s.r.o. se snaží tyto požadavky splňovat na maximum. Jednou z možností, které společnost používá pro analýzu zákazníků je dotazníkové šetření. Ve většině případů lidé uvádí, že jsou se společností spokojeni. RESTA s.r.o. dostává minimum záporných vyjádření od zákazníků. Mezi základními strategickými cíli v oblasti zákaznické perspektivy je získání nových zákazníků, zvýšení objemu tržeb u zahraničních zákazníků, zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení kvality služeb a zvýšení známosti společnosti. První strategický cíl, zvýšení počtu nových zákazníků, se nejvíce promítne v počtu objednávek. Zvýší se počet zákazníků, zvýší se tržby. Totéž platí u zahraničních zákazníků, měřítkem je také počet zahraničních objednávek. Nejvhodnější formou zjištění spokojenosti zákazníků je osobní dotazování nebo dotazníkové šetření. Cílem společnosti je zvýšit kvalitu svých služeb. Nejpříjemnějším měřítkem je počet přijatých objednávek. Když je těchto objednávek mnoho, ukazuje to pro firmu lepší kvalitu svých služeb. Posledním cílem je zvýšení známosti firem. Opět se používá dotazníkové šetření či počet objednávek od nových zákazníků. Lepší formou je počet nových objednávek. Je to v porovnání s dotazníkovým šetřením přesnější. U cílových hodnot je uvedeno, že všechny strategické cíle by měly být vyšší než doposud. Strategické akce se zaměřují na zvýšení strategických cílů. Aby došlo ke zvýšení počtu nových zákazníků, je účelné zavést marketingovou kampaň pro její zvýšení. Akce může zvýšit počet nových zákazníků, protože se zvýšila známost společnosti. U cílů spokojenosti zákazníků lze používat slevové akce. Tato forma je vhodným nástrojem i pro zahraniční zákazníky. Dalším strategickým cílem je zvýšení kvality služeb. Když se zvýší motivace lidí při práci, zvýší se i rychlost a kvalita služeb. Společnost bude rychleji a kvalitně uspokojovat potřeby zákazníků. Posledním strategickým cílem je zvýšení známosti firmy. Moderní formou zvýšení známosti společnosti jsou nové internetové prezentace. V dnešní době zákazníci používají internet a hledají informace o společnostech. Moderní společnosti si na internetu zavádí své prezentace, ale bohužel je to pro ně časově náročné.

Společnost RESTA s.r.o. se snaží využívat všechny tři oblasti interních procesů. První z nich, inovační proces, společnost využívá za pomoci zákazníků. Snaží se nalézat nové metody, techniky v oblasti recyklací. Klade velký důraz na požadavky nebo připomínky zákazníků. Zákazníci jsou spojováni i s druhým, provozním, procesem. Proces je zaměřen na objednávky, dodávky a přesnost výrobků. Pokud jsou tyto požadavky splněny, dojde ke

zvýšení tržeb společnosti. Posledním procesem společnosti je poprodejní servis. Servis je zaměřen především na reklamace. Společnost se snaží výši reklamaci minimalizovat. Nejnižší počet reklamací byl v roce 2010. U metody BSC bylo určeno pět základních cílů společnosti. Jedná se o snížení počtu reklamací, zvýšení investic, zrychlení objednávek, růst efektivnosti času a zvýšení úrovně bezpečnosti práce. Základním měřítkem u snížení počtu reklamací je počet přijatých reklamací, který je zaznamenán v dokladech společnosti. Následujícím strategickým cílem je zlepšení investic. Investice se promítnou v nákladech na výzkum a vývoj. Hlavním měřítkem u zvýšení objednávek je počet dní pro zaslání nabídky nebo také v podíl nákladů na marketing. Vhodným měřítkem pro růst efektivnosti času je dodržování termínů na dodání objednaných produktů a počet odchylek při výrobě. Dalším cílem je zlepšení úrovně bezpečnosti pro práci, který lze měřit za pomoci ukazatele pracovních úrazů. Cílovou hodnotou u snížení reklamací je snížit počet reklamací na polovinu, tedy na 20. Současná hodnota investic je 5 000 tis. Kč a společnost chce investice zvýšit na 10 000 tis. Kč. Průměrná doba vyřízení objednávek činí 5 dnů, vhodné je počet dnů snížit na 3. Společnost dodržuje termíny na dodání zboží na 87 %. Společnost chce tuto hodnotu ještě zvýšit, a to na 95 %. Poslední cílovou hodnotou je zlepšení bezpečnosti práce. Ve společnosti je malý počet úrazů, ale je vhodné hodnotu snížit na nulu. Strategickou akcí u reklamací je zavedení častější kontroly při výrobě, ale i u vývozu. U investic je přijatelné zavést předběžnou analýzu investic, aby se předešlo komplikacím. Aby společnost zvýšila objednávky, měla by zavést metody pro rychlejší vyřízení objednávek. Strategickou akcí pro zvýšení efektivnosti času je lepší zavedení synchronizace práce v jednotlivých útvarech. Zvýšila by se tím výroba a zvýšil by se i počet objednávek. Poslední akcí je zlepšení bezpečnosti práce. Aby se zvýšila bezpečnost při práci, je potřebné zavést vyšší počet školení pro pracovníky. Nejlepší variantou je školení na pracovišti a to pravidelně.

Hlavním úkolem perspektivy učení se a růstu je zlepšování společnosti. Společnost RESTA s.r.o. se snaží tyto požadavky splňovat. Jedním z ukazatelů učení se, jsou pro společnost veletrhy a výstavy, kterých se již několik let pravidelně účastní. Na veletrzích a výstavách se může RESTA s.r.o. seznámit s novými zařízeními, metody nebo postupy, které mohou vylepšit její výrobu. Zaměstnanci hrají také důležitou roli v oblasti perspektivy učení se a růstu. Proto se společnost snaží svým zaměstnancům splňovat jejich požadavky. Ve společnosti RESTA s.r.o. jsou zaměstnanci spokojeni, a proto ve společnosti je malá fluktuace. Společnost se snaží pracovníky vzdělávat. Společnost si stanovila pět základních cílů v této oblasti. Patří sem zlepšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení produktivity práce, zvýšení

počtu školicích kurzů, lepší angažovanost pracovníků a jako poslední zlepšení v oblasti moderních zařízení. U zlepšení spokojenosti zákazníků je nejvhodnějším měřítkem dotazníkové šetření, popřípadě ústní pohovor s pracovníky. Zlepšení produktivity práce a zlepšení modernizace řízení se promítne v ukazateli produktivity práce, která ukazuje, kolik tržeb připadá na jednoho pracovníka. Počet školicích kurzů se nejvíce projeví v počtu certifikátů, které zaměstnanci obdrží. Posledním cílem je zlepšení angažovanosti pracovníků do pracovního procesu. V této oblasti je složité určit přesná měřítka, proto se použije počet nových nápadů a návrhů, které pracovníci předložili. Podle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni se svou prací na 86 %. Společnost stanovila cílovou hodnotu na 90 %. U zlepšení produktivity práce a zlepšení modernizace zařízení byl použit ukazatel produktivity práce. Současná hodnota tohoto ukazatele činí 1 824,54 tis. Kč na jednoho pracovníka. Společnost chce v budoucnu tuto hodnotu zvýšit na 1 900 tis. Kč. Je složité stanovit počet certifikátů u pracovníků společnosti, proto je zde do cílových hodnot stanoveno jen její zvýšení. Podobný postup je i u angažovanosti pracovníků, je komplikované vypočítat celkový počet návrhů a doporučení od zaměstnanců. Strategických akcí je v této perspektivě několik. U zlepšení spokojenosti zaměstnanců je vhodné vytvořit nový program odměn, aby byly pracovníci více spokojeni. Aby se zvýšila produktivita práce, je důležité zefektivnit synchronizaci zdrojů při práci. Společnost využívá jen zákonem stanovené školicí kurzy, je dobré tento počet navýšit. Nejvhodnější formou pro zvýšení angažovanosti pracovníků je větší počet dotazování pro jejich názory, doporučení. Poslední strategickou akcí je efektivnější využívání moderních technologií u strategického cíle zvýšení modernizace zařízení. Efektivnější využívání znamená pro společnost lepší získávání informací z daného trhu.

## **4.2 Návrhy a doporučení**

Společnost RESTA s.r.o. má dobrou finanční situaci, převažují výnosy nad náklady. Podle poměrových ukazatelů bylo zjištěno, že v oblasti rentability dochází každý rok ke snížení. Není to pro společnost dobrá zpráva. Je vhodné tuto rentabilitu navýšit. Jedním ze způsobů je lepší kontrola nákladů a lepší hospodárnost při zacházení s prostředky. Další variantou je zvýšení rychlosti obratu aktiv přes lepší využívání kapitálu. Jako poslední možnost je zvýšení růstu zadluženosti ve společnosti. Hodnoty u ukazatele aktivity jsou pro společnost dobré, protože každý rok se hodnota zvýšila. Jen u doby obratu jednotlivých ukazatelů se jedná o úplný opak. Společnost by měla dostávat úhrady za své pohledávky včas. Ukazatel zadluženosti ukazuje rovnocennou stabilitu každý rok, nejsou zde velké rozdíly. Je

vhodné, aby se tyto ukazatele pohybovaly na stejné úrovni. Hodnoty ukazatele likvidity se pohybují ve stanoveném rozmezí. Pro společnost je lepší tyto hodnoty ještě snížit. Hlavním úkolem analýzy výnosů a nákladů je minimalizace nákladů a navýšení výnosů. Každý rok je převaha výnosů nad náklady. Podle bonitních ukazatelů se společnost nemusí bát žádného bankrotu. Její finanční situace je velmi dobrá. Je dobré tímto způsobem pokračovat.

V oblasti zákaznické perspektivy lze provést několik návrhů. Především v oblasti marketingové kampaně. Společnost RESTA s.r.o. je společností, která se zaměřuje na recyklaci a stavebnictví. Je tedy známější u větších společností. Je dobré tedy zvýšit známost společnosti. Pokud se známost zvýší, je velká možnost, že se budou o společnost zajímat i menší společnosti, popřípadě jiní zákazníci. Nejvhodnější formou zvýšení známosti jsou především letáky či e-maily. Ve srovnání s jinými formami patří mezi nejlevnější. Společnost se snaží uspokojovat požadavky svých zákazníků. Aby tento počet společnost zvýšila, využívá mnoho veletrhů a výstav, kde nabízí své produkty a kde se snaží získat informace o současném stavu trhu, přesněji o co mají lidé zájem. Je tedy potřebné tento počet veletrhů a výstav navýšit. Společnost se dále snaží rozšířit svůj sortiment do více krajů. V jiných krajích začíná vznikat konkurence pro společnost, je tedy žádoucí zavést lepší analýzu trhu. V posledních letech se snaží společnosti orientovat i na zahraniční trh a to přesněji na východ. Jedná se o velmi vhodný plán, protože na východ Evropy není tak velká konkurence jako ve střední Evropě.

Perspektiva interních procesů se zabývá vnitřními procesy ve společnosti. První částí interního procesu je inovační proces. Inovační proces se zaměřuje na zákazníky a společnost tento požadavek splňuje, není tedy potřebné zavádět další návrhy. Provozní proces je zaměřen na objednávky, dodávky, přesnost a úplnost objednávek. Počet dní objednávek pro vyřízení by se měl zkrátit. Průměrná doba pro vyřízení činí 5 dnů, je vhodné ji zkrátit na 3. Tím se zvýší odbyt výrobků ve společnosti. Jako poslední součástí perspektivy interních procesů je poprodejní servis. V poprodejním servisu se nejvíce využívají opravy a reklamace. Reklamace se nejvíce promítá ve středisku strojním. Ve společnosti je reklamace nízká, ale cílem je tento počet snížit. Nejvhodnějším postupem pro snížení reklamací je zvýšení kontroly. Jednalo by se přesněji kontrolu při výrobě a kontrolu při dodávce k zákazníkovi. Další součástí poprodejního servisu jsou platby. Cílem společnosti je, aby její pohledávky byly vyřízeny co nejdříve. Ale v dnešní době to není tak jednoduché. Většina zákazníků chce své závazky platit

co nejpozději. Pro vymáhání pohledávek existuje několik možností, ale je to individuální pro každou společnost.

Hlavním návrhem pro společnost RESTA s.r.o. u perspektivy učení se a růstu je vyšší počet školicích kurzů pro pracovníky. Ve společnosti jsou jen zákonem stanovené kurzy. Když se zvýší počet školicích kurzů, bude ve společnosti více moderně kvalifikovaných pracovníků. S tím se pojí i angažovanost pracovníků do celého pracovního systému. Když budou pracovníci více kvalifikovaní, budou přinášet pro společnost více návrhů a postupů pro výrobu. Ve společnosti jsou pracovníci spokojeni, to je potvrzeno dotazníkovým šetřením, která provádí společnost sama. U zaměstnanců společnost zaváděla nový systém odměn a to v podobě peněžních bonusů. Bohužel tento princip se ve společnosti neuchytil, protože cílem bylo zvýšit produktivitu práce, ale nestalo se tak. Je důležité nalézt jiný způsob odměn. Pokud společnost chce zvýšit produktivitu práce je zapotřebí vynalézt nové způsoby modernizace zařízení. Může se jednat o nové stroje, nové programy, které mohou urychlit výrobu. Pokud se zvýší výroba, může společnost uspokojovat více objednávek, a proto společnosti porostou tržby a zisk. Do oblasti modernizace zařízení patří také investice. Společnost investuje velmi málo do výzkumu, je tedy dobré tuto hodnotu navýšit.

## 5. Závěr

Důležitou podmínkou dobrého řízení společnosti je v dnešní době využívání nových strategických a systémových přístupů. Společnosti chtějí být na trhu nejlepší a udržet si dobré konkurenční postavení. Podstatnou součástí tohoto systému musí být určitý mechanismus, který bude analyzovat a vyhodnocovat výkonnost společnosti ve všech klíčových oblastech. Tento cíl má i společnost RESTA s.r.o. Proto byl do společnosti zaveden návrh na metodu, která se zabývá danými perspektivami.

Cílem diplomové práce bylo navržení implementace metody Balanced Scorecard v konkrétním podniku. Společnost RESTA s.r.o. je zaměřena na oblast stavebnictví a oblast recyklací.

Teoretická část se zaměřila na jednotlivé přístupy v oblasti výkonnosti společnosti. Byly rozděleny na tradiční, moderní a komplexní přístupy. Dalším tématem teoretické části byla charakteristika metody Balanced Scorecard a její perspektivy. K této oblasti patří také bariéry, které brání vzniku metody. Poslední částí teorie byl způsob zavedení metody BSC. Zavedení metody BSC zahrnuje jednotlivé kroky, a to odvození strategických cílů, vznik vztahů příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a určení strategických akcí.

V praktické části byly realizovány analýzy jednotlivých perspektiv. V oblasti finanční perspektivy byly použity především finanční ukazatele, u zákaznické perspektivy bylo využito dotazníkového šetření. Firemní dokumenty byly využity v oblasti interních procesů a v perspektivě učení se a růstu. Následně byly navrženy strategické akce k dosažení strategických cílů v jednotlivých perspektivách.

V návrhu jsou uvedena vhodná vylepšení ve společnosti. V oblasti finanční perspektivy se jedná především o rentabilitu. Přijatelným návrhem pro rentabilitu bylo stanovení vyšší kontroly nákladů. U zákaznické perspektivy bylo doporučeno navýšit marketingovou kampaň pro společnost, aby se zvýšila její známost. Nejlevnější formou pro společnost je zasílání letáků prostřednictvím e-mailů, popřípadě tištěných letáků v daných regionálních novinách. Vhodným návrhem v oblasti interních podnikových procesů bylo určení doby pro zaslání nabídky. Pro rychlejší vyřízení je dobré zaměstnat dalšího pracovníka. Interní procesy jsou orientovány i na reklamaci. Pro snížení počtu reklamací byl stanoven vyšší počet kontrol při

výrobě. V poslední perspektivě, v perspektivě učení se a růstu, bylo doporučeno zvýšit počet školicích kurzů pro zaměstnance. Touto formou zvýší firma kvalifikaci svých zaměstnanců a zvýší jejich spokojenost.

V současnosti společnost RESTA s.r.o. využívá systém kvality podle norem ISO. Doufám, že tato diplomová práce poskytne určité náměty, informace, ale také vhodné návrhy pro zlepšení současného způsobu hodnocení výkonnosti ve společnosti.



## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] HORVÁTH, Peter. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- [3] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [4] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [5] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business Review Press, 2006. 320 p. ISBN 978-1591396901.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [8] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

- [9] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [10] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [11] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [12] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [13] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [14] SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [15] UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [16] VACÍK, Emil a Milan ŠULÁK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.
- [17] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního měření*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [18] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [19] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

- [20] WÖHE, Günter. *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 24. Auflage. Berlin: Vahlen, 2010. 1341 s. ISBN 978-3800637959.

### **Internetové stránky**

- [21] NEZNÁMÝ AUTOR, *RESTA s.r.o.* [online], [cit. 18. 1. 2013]. Dostupné z: <http://www.resta.cz/>
- [22] NEZNÁMÝ AUTOR, *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online], [cit. 10. 2. 2013]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [23] NEZNÁMÝ AUTOR. *Bilanční analýza* [online], [cit. 12. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.bilana.cz/>
- [24] NEZNÁMÝ AUTOR. *Management mania* [online], [cit. 3. 3. 2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>

### **Firemní materiály**

- [25] Zpráva auditora o ověření účetní závěrky RESTA s.r.o. za roky 2009, 2010, 2011
- [26] Výroční zprávy RESTA, s.r.o. za roky 2009, 2010, 2011
- [27] Interní materiály společnosti RESTA s.r.o.

## Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash-flow
CFROI	Ukazatel rentability investic
CROGA	Cash-flow výnosnost hrubých aktiv
ČSN	Česká technická norma
DCF	Diskontní cash-flow
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EFQM	Evropské ceny za kvalitu
EN	Eurokód
EQA	Evropské ceny za jakost
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HV	Hospodářský výsledek
IN	Index důvěryhodnosti
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MVA	Tržní přidaná hodnota
QM	Systém řízení jakosti
ROA	Rentabilita aktiv
ROC	Rentabilita nákladů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SVA	Ukazatel přidané hodnoty pro vlastníky
TSR	Celková návratnost vložených prostředků
VIS	Vnitřní informační systém
WACC	Vážené průměrné náklady kapitálu

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



Bc. Ivana Frydryšková

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Dodatkové informace o společnosti
Příloha č. 2	Výpočty poměrových ukazatelů
Příloha č. 3	Rozvaha za rok 2009
Příloha č. 4	Výkaz zisků a ztrát za rok 2009
Příloha č. 5	Rozvaha za rok 2010
Příloha č. 6	Výkaz zisků a ztrát za rok 2010
Příloha č. 7	Rozvaha za rok 2011
Příloha č. 8	Výkaz zisků a ztrát za rok 2011
Příloha č. 9	Grafické znázornění poměrových ukazatelů
Příloha č. 10	Diagram příčin a následků